



UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA San Marcos

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
CONTADURÍA PÚBLICA

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
COMPAÑÍA PRODUCTOS AGRÍCOLAS DEL NORTE KAS S.A. DE
ACUERDO AL PERÍODO 2020

ESTUDIANTE:
KARLA MELISSA RODRIGUEZ ARAYA

ALAJUELA, COSTA RICA
MAYO, 2021



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL



APRENDIZAJE
AUMENTADO

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad San Marcos, como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

Miembros del Tribunal Examinador

Licda. Nancy Mora Salas

Presidente del Tribunal



Firma

MBA. Michael Chaves Ramírez

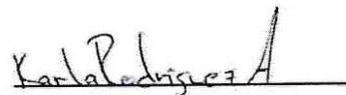
Tutor Asesor



Firma

Karla Rodríguez Araya

Sustentante

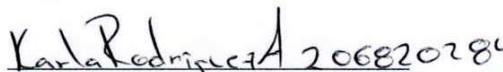


Firma

Viernes 10 de setiembre 2021

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Karla Melissa Rodríguez Araya**, mayor, (**soltera**), estudiante de la Carrera de (**Licenciatura en Contaduría Pública**), de la Universidad San Marcos, domiciliado en (**Peñas Blancas, San Ramón**), portador de la cédula de identidad número (**206820284**), en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en (**Contaduría Pública**), juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: (**Propuesta de Sistema de Control Interno para la Compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. de acuerdo al período 2020**) es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 17 del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.


(Nombre y número de cédula del estudiante)

DEDICATORIA.

En primer lugar, darle gracias a Dios por permitirme concluir una de mis metas tan anheladas. Gracias a El que me regalo entendimiento y capacidad para lograr concluir esta etapa de mi vida con éxito.

Quiero dedicar este logro a mi hijo Felipe, por ser la persona que me impulsa cada día ser mejor, mis padres que me han apoyado incondicionalmente, en especial a mi mamá por su gran ejemplo.

AGRADECIMIENTO.

Doy infinitas gracias a Dios por permitirme alcanzar este triunfo y darme la oportunidad de superarme día con día, por todas las personas maravillosas que están en mi vida y por la persistencia que creó en mi con el paso de los años.

Agradecer a mis tutores por el apoyo, por el tiempo que dedican para que este logro sea concluido. El poder graduarme es algo que me llena de orgullo y es muy importante para mí crecimiento profesional. Han sido años de sacrificio, cansancio, de mucho trabajo.

Agradezco a mi madre que me enseñó que con trabajo y esfuerzo se puede salir adelante en la vida y su ejemplo me ha enseñado a querer ser mejor profesional.

Gracias a mi hijo Felipe, porque sin saberlo eres mi mayor motivación.

En general, a todas aquellas personas que han estado cerca de mi vida influyendo positivamente y colaborando con mi formación.

¡Muchas Gracias!

TABLA DE CONTENIDOS.

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.	2
DEDICATORIA.	3
AGRADECIMIENTO.	4
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	5
TABLA DE CONTENIDOS.	6
ÍNDICE DE TABLAS.	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE ANEXOS.	13
RESUMEN	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	15
Tema de Investigación.	16
Estado actual de la investigación.	14
Planteamiento del problema.....	18
Justificación.	19
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.	20
Alcance de la investigación.	21
Proyecciones.	21
Limitaciones.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	24
Marco situacional.....	25
Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.....	25

Misión	26
Visión	26
Valores	26
Objetivos Organizacionales.	26
Análisis del entorno.	27
Análisis FODA.....	27
Organigrama.	29
Por qué elegimos esta empresa.	30
Marco conceptual.....	31
Estados financieros.	31
Finalidad de los estados financieros.	33
Componentes de los estados financieros.....	34
Información comparativa.....	35
Estructura y contenido de los estados financieros.	36
1-Identificación de los estados financieros.	36
2-Estado de situación financiera (general).....	37
Clasificación Activo- Pasivo / Corriente- No corriente.....	38
Orden de los activos y pasivos-Grado de liquidez.....	39
Impuestos diferidos.....	39
Información por revelar en el balance	39
Información por revelar en el balance o en las notas.....	4
3-Estado de resultados integral	5
Información que revelar en la cuenta de resultados.....	5
Información que revelar en la cuenta de resultados o en las notas	6

4-Estado de cambios en el patrimonio neto. Información que revelar en el estado de cambios en el patrimonio neto_ Información que revelar en el estado de cambios en el patrimonio neto o en las notas: 8

5-Estado a los flujos de efectivo	9
6-Notas a los estados financieros	9
Contabilidad.....	10
Tipos de contabilidad.....	11
Administración.....	12
Funciones de la Administración.....	13
Clases de organigramas.....	14
Usos e importancia del organigrama.....	14
Manuales de Procedimientos.	14
Procedimiento.	15
Manual	15
Ventajas de un Manual de Procedimientos	15
Diagrama de Flujo.....	16
Sistema.....	16
COSO III.....	16
¿Qué se puede obtener a través de COSO?.....	16
Ventajas del COSO	17
Control Interno.....	17
Eficacia y Eficiencia de Operaciones	17
Componentes del COSO	18
Ambiente de Control.....	18
Evaluación de Riesgos	18
Actividades de Control	18

Información y Comunicación	18
Supervisión y Monitoreo.....	19
Limitaciones del Control Interno	19
Auditoría	19
Tipos de auditoría	19
Auditoría financiera	19
Auditorías de cumplimiento.....	20
Auditoría operacional.....	20
Objetivos de la auditoría operacional	20
Plan de auditoría	21
Programa de auditoría.....	21
Cuestionario de control interno.....	21
Informe.....	21
Metodología	21
Audidores internos.....	22
Control	22
Control de calidad.....	23
Control Interno.....	23
Sistema de Control.....	23
Objetivos de Control Interno.	24
Técnicas por aplicarse en la planeación de la auditoría de control interno	24
Componentes del control interno.	25
Entorno de Control.....	26
Evaluación de riesgos.	26
Actividades de control.	27

Información y comunicación.	27
Supervisión.	27
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	28
Definición del enfoque metodológico.....	28
Tipo de investigación.....	28
Método de la investigación.	29
Diseño de la investigación.	29
Sujetos y fuentes de información.....	30
Sujetos de información.	30
Fuentes de información.....	31
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.....	32
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	32
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	35
Entrevista al departamento de Contabilidad y Gerencia.....	37
Políticas y procedimientos.....	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.	48
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	50
Objetivos específicos de la propuesta de mejoramiento.....	50
Acciones concretas.....	50
Recursos por utilizar.	51
Cronograma.....	51
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO: POLÍTICA DE MANEJO.....	52
POLÍTICA DE TESORERÍA (REINTEGRO DE CAJA CHICA- EFECTIVO).....	52

PROCEDIMIENTOS DE POLÍTICAS DE TESORERÍA (REINTEGRO DE CAJA CHICA-EFECTIVO).....	52
Los procedimientos de políticas de tesorería (reintegro de caja chica-efectivo) son:	52
POLÍTICA DE MANEJO DE INVENTARIOS.....	54
PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE INVENTARIOS	55
Los procedimientos de manejo de inventarios son los siguientes:	55
POLÍTICA DE FACTURACIÓN (COMPRAS Y VENTAS)	57
PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN (COMPRAS Y VENTAS)	58
Los procedimientos de facturación (compras y ventas) son los siguientes:	58
POLÍTICA DE CUENTAS POR PAGAR	61
PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR	62
Los procedimientos de cuentas por pagar son:	63
POLÍTICA DE INVENTARIOS.....	66
PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS.	67
Los procedimientos de inventarios son:.....	67
POLÍTICA DE COBRANZA	69
PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR.....	70
Los procedimientos de cuentas por cobrar son los siguientes:	70
POLÍTICAS DE CIERRE CONTABLE	71
Comprobación de operaciones generales.....	71
PROCESOS DE CIERRE CONTABLE	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Análisis FODA.	28
Tabla 2. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.	34
Tabla 3. Matriz de políticas y procedimientos.....	36
Tabla 4. Matriz comparativa de procedimientos.....	43
Tabla 5. Propuesta de estructura del manual de políticas y procedimientos.	45
Tabla 6. Cronograma de la propuesta de mejoramiento.	51
Tabla 7. Políticas de cierre contable.	72
Tabla 8. Clasificación de los procesos de una organización.....	73
Tabla 9. Procesos en el manejo de la empresa.....	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.....	29
Ilustración 2. Ubicación de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.	29
Ilustración 3. Manual de Procedimientos de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A	15
Ilustración 4. Esquema Control de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.....	22
Ilustración 5. . Objetivos de Control Interno.	24
Ilustración 6. Pasos para el estudio y evaluación de un procedimiento.....	25
Ilustración 7. Componentes del Control Interno.....	26
Ilustración 8. ¿Considera usted que se mantiene un adecuado control de caja chica?	37
Ilustración 9. ¿Se realizan controles de inventarios constantemente para llevar una actualización de los mismos de la manera adecuada?.....	38

Ilustración 10. ¿Conoce usted del control de las cuentas por pagar y una política de pago? Ejemplo, cuál es el requisito para realizar el pago a un proveedor.....	38
Ilustración 11. ¿Sabe si se realiza conciliaciones bancarias?	39
Ilustración 12. ¿Las cuentas por cobrar a los clientes se llevan con un control adecuado, siempre de acuerdo a sus fechas de créditos?.....	39
Ilustración 13. ¿Hay un día específico para realizar pagos tanto de planilla, proveedores, obligaciones, se tiene una persona responsable de las CxP?	40
Ilustración 14. ¿Se lleva un control de los componentes recuperables de los archivos en desuso (discos duros, memorias, tarjetas de video, etc.)?.....	40
Ilustración 15. ¿Conocen qué es COSO III?.....	41
Ilustración 16. ¿Se lleva a cabo un control de la vida útil de los activos de la información?.....	41
Ilustración 17. ¿Conoce usted el concepto de control interno?	42
Ilustración 18. Procesos de una empresa.	73

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1. Glosario de términos.	76
Anexo 2. Descripción del procedimiento para la recepción de las facturas a crédito.	78
Anexo 3. Descripción de los procedimientos para enviar a cobro las facturas a las empresas con crédito.	79
Anexo 4. Descripción del procedimiento administrativo para realización de inventarios.	80
Anexo 5. Descripción del procedimiento administrativo para compras de crédito.	80
Anexo 6. Descripción del procedimiento para enviar a pago las facturas a proveedores de crédito.	82
Anexo 7. Descripción del procedimiento administrativo para Caja Chica.	82

RESUMEN

Productos Agrícolas del Norte KAS.SA es una empresa que se dedica a la venta y exportación de tubérculos, su funcionabilidad radica en comprar a los agricultores locales sus tubérculos y revenderlos en el mercado nacional o internacional.

La empresa no cuenta con una guía de trabajo establecida, COSO III nos ayudó a detectar todas esas cosas que se pueden mejorar tanto en el área administrativa como en planta, dejando notar las debilidades que tiene la empresa en la actualidad.

También se realizó una encuesta para determinar que tanto conocen los trabajadores de control interno y del manejo de sus funciones y la respuesta fue negativa, dejando notar la falta de conocimientos que existe en ese tema, y por otro lado se realizó un estudio de los archivos antiguos de la empresa y se comparó datos

La intención de la investigación es crear en la empresa una estructura de trabajo en donde el personal cumpla una función específica, con eso esperamos que las funciones de producción lleguen a ser más eficientes porque ese trabajador solo se dedicaría a sus obligaciones.

Crear un orden en el área contable que ayude a tener más controladas las cuentas por pagar y facturas por cobrar, esto con el fin de ahorrar en pagar multas y que facturas se queden sin cobrar, con todo esto esperamos que los cierres mensuales lleguen a ser mucho más exactos y confiables dando como resultado una empresa mucho más confiable.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

Toda organización busca el logro de los objetivos y metas propuestas, sin embargo, para ello debe tener implementado un sistema de control interno en el que se desarrollan las actividades, para poder planear estratégicamente y enfrentar sus amenazas, siendo precisamente éste el fin de Productos Agrícola del Norte KAS S.A. Además, buscar oportunidades de mejora en los componentes de la estructura financiera-contable asociada a las actividades desempeñadas en las cuentas por cobrar, inventario, obligaciones por pagar, efectivo, propiedad, planta y equipo, lo que redundará en un menor costo, manteniendo sus estándares de calidad.

Como consecuencia de ello es que la Gerencia, ve la necesidad de realizar un análisis y evaluación aplicado al control interno para mejorar la gestión de las áreas mencionadas y encaminarlas al logro de objetivos estratégicos planteados en cada una de ellas, ya que, la función primordial del control es buscar la efectividad y eficiencia en la administración obteniendo información necesaria para la toma de decisiones administrativas con apego a las estipulaciones internas.

Es importante mantener un buen control interno que ayude a la administración a detectar las irregularidades e incumplimientos, para evitar que esta tenga gastos innecesarios, pérdidas de activos y malas decisiones en sus gestiones, por ejemplo, el manejo de las cuentas por cobrar, la rotación de su inventario y el incumplimiento de las cuentas por pagar.

Por lo tanto el objetivo que tiene el presente proyecto es de solventar las necesidades y carencias administrativas asociadas al control interno en la Empresa Productos Agrícolas de Norte KAS S.A., para lograr la efectividad en cada una de las partes, es de suma importancia recalcar, que se encuentra con el apoyo de parte de la gerencia, para realizar el proyecto y que este sea de ayuda para la organización, ya que la buena planificación y gestión de los recursos, ahorran no sólo el activo económico de la empresa, si no también que salvaguardar todos los activos.

Tema de Investigación.

Propuesta de Sistema de Control Interno para la Compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. de acuerdo al periodo 2020.

Estado actual de la investigación.

El primer antecedente formal de control interno para controlar las operaciones de los negocios ocurre en Venecia, en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que, por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios implica una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Otro interesante trabajo presentado por Evelyn Galeas titulado *Modelo de control interno con base al informe COSO para mejorar la eficiencia y efectividad de la pequeña empresa de la industria panificadora en la ciudad de San Francisco gotera, departamento de Morazán*, que tuvo como objetivo elaborar y proporcionar a la pequeña empresa de la Industria Panificadora en la ciudad de San Francisco Gotera, departamento de Morazán, un Modelo de Control Interno con base al Informe COSO que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad. Las conclusiones a las que llegó son:

- A. No poseen un sistema de control que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones que se realizan en la pequeña empresa de la industria panificadora.

- B. Carecen de un sistema contable para el registro de operaciones, que garantice al propietario obtener correcta información financiera contable de su empresa.
- C. Existe incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a la pequeña empresa en materia: Constitucional, Tributaria, Mercantil, Laboral, Registro, Administrativa y Técnica.

En el trabajo Universidad de Costa Rica (2016) se llevó a cabo una investigación en la clínica Pro salud S.A para lograr un mejoramiento en sus procesos, por lo que se realizaron dos tipos de investigaciones, una de documental en donde logramos por medio de documentales, libros, entre otros una comparación de los procedimientos, la siguiente fue una investigación de campo, la cual permitió crear entrevistas a los colaboradores en la parte interna y para compararla con los otros centros de salud para mejorar su rendimiento.

De la misma forma, fue fundamental crear un análisis de riesgos que nos permita reconocer lo que está mal. El análisis de riesgos según COSO-ERM provienen de factores internos como lo son la estructura administrativa, la infraestructura, capital humano, segregación de funciones, entre otros, así mismo podemos ver los factores externos como lo son los factores tecnológicos, económicos, regulatorios, sociales.

Es por eso que el control interno se convierte en una manera de salvaguardar la empresa trayendo consigo consecuencias positivas, dando como resulta beneficios que sobre pasan los costos de la implementación de este.

El objetivo principal de un informe COSO es ayudar a mejorar los procesos, al establecer un marco conceptual de gestión de control interno que permite una definición universal del sistema de control interno y la identificación de sus respectivos elementos.

Podemos ver la importancia del control interno y sus beneficios como lo son la eficiencia en las operaciones, podemos tener información más confiable, tendríamos un cumplimiento de leyes mucho más preciso y salvaguardar recursos. (Universidad de Costa Rica, 2016)

A nivel internacional, tenemos la tesis: *Control Interno Basado en el Informe COSO-ERM de la Auditoría Interna en una Entidad Gubernamental*, presentada por Edgar Salvador Pimentel Chinchilla en el 2011 para optar el grado de Magíster en Finanzas Empresariales. El objetivo de la tesis fue diseñar un sistema de control interno basado en el informe COSO-ERM, que contribuya a obtener un control interno y una información financiera confiable a través de la Dirección de Auditoría Interna de una Entidad Gubernamental. Pimentel (2011), menciona las siguientes conclusiones;

- A. Conforme a las entrevistas y encuestas llevadas a cabo, se determinó que la Dirección de Auditoría Interna, no aplica el sistema de control interno basado en informe COSO-ERM, debido al desconocimiento de dicha herramienta, por lo que se hace necesario implementar las etapas enmarcadas en la propuesta.
- B. De acuerdo con el trabajo de investigación realizado, se estableció que el personal que integra la Dirección de Auditoría Interna no posee el conocimiento necesario para el uso de la herramienta a implementar.
- C. Se confirmó que actualmente se necesitan programas de capacitación relacionadas con el uso de la herramienta para que el personal pueda fortalecer el control interno en la dirección de auditoría interna.
- D. De acuerdo con lo desarrollado se determinó que no existen estrategias de supervisión relacionadas con el uso de la herramienta COSO que involucre el seguimiento a las etapas establecidas para el proceso de implementación.
- E. En base a que los informes realizados en la Dirección de Auditoría Interna no están direccionados al uso de la herramienta de COSO, se proponen las adaptaciones correspondientes de acuerdo con las etapas sugeridas.
- F. Se determinó que no existe un programa o herramienta en la Dirección de Auditoría Interna del COSO se recomienda implementar la propuesta en un corto plazo, para fortalecer el control interno empresarial.

El control interno es el encargado de velar por que los procedimientos ya establecidos se cumplan a cabalidad, el control interno tiene la función de establecer normas y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de

auditoría para responder a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa a los niveles de estado financiero y de aseveración en una auditoría de estados financieros. (Campos, 2006, p.262).

Por lo tanto, es de suma importancia lograr un adecuado control interno dentro de las organizaciones, que permita a los empresarios o bien tomadores de decisiones, evaluar de manera efectiva, cuáles son los riesgos y puntos críticos dentro de la organización, para mitigar cualquier efecto negativo, que se pueda generar producto del giro del negocio.

La empresa Imbauto S.A se construyó el 11 de junio de 1986 en la ciudad de Ibarra, por Wilson Amador Yépez, como distribuidor de vehículos Mazda, con los años se convierte en concesionario de General Motors de Ecuador y años después se extiende en otras ciudades como Tulcán en 1994, Otavalo 1997, Esmeralda 2003. Es una compañía que se encarga principalmente en dos líneas de negocio, la venta de vehículos y la venta de los repuestos de los vehículos.

El sistema de control interno se puede ver como el plan de organización, todos los métodos de coordinados y las medidas adaptadas en el negocio, son un recurso útil para proteger sus activos.

El control interno permite verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, también promueve la eficiencia de las operaciones y estimular el apego a las practicas ordenadas por la gerencia de la empresa.

El COSO I surge por la necesidad de ayudar en las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, es un proceso que se lleva a cabo por la gerencia según la organización y está diseñado con el propósito de disminuir las consecuencias.

Podemos ver que COSO cuenta con una misión importante dentro de esta empresa y es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la gestión de riesgo. El control interno es diseñado por otro lado para mejorar el funcionamiento de la organización reducir el fraude.

Planteamiento del problema.

La empresa Productos agrícolas del Norte Kas S.A., dentro de sus mayores debilidades se encuentran que formaron esta empresa con carencia de conocimiento en el área administrativo y operativo, ya que no cuentan con ningún tipo de control, solamente se preocuparon por la creación de la empresa que esta realizara ventas y compras de agricultura, en temas de obligaciones tributarias han cumplido con la realización de facturas electrónicas para cumplir con la ley tributaria, algunas de sus compras las cuales son necesarias para la agricultora en su mayoría son de carácter informal y no hay documentos de respaldo.

Esta empresa no cuenta con un control de sus activos, no dispone con una organización administrativa por lo que carece de políticas, misión, visión, control de personal. De momento se está conformando un departamento de RRHH que se encarga de realizar la planilla.

Al no contarse con un sistema contable y de costos, la organización no ha logrado establecer un proceso de determinación de criterios de sus costos de producción, de su rentabilidad, dedicaciones de tiempo, recursos y asignación de porcentajes de utilidades adecuados, por lo cual se pretende con este trabajo, que la empresa estime realmente sus costos y garantice su estabilidad en el mercado.

Por último, al no contar con un sistema estructurado, las ofertas que presenta la empresa tienden a ser cuestionadas en cuanto al precio ofertado, lo que produce Productos Agrícolas del Norte KAS S.A deba replantear la oferta hasta lograr la aceptación del cliente de los alcances ofertados contra el precio a cubrir.

Justificación.

La empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A., al ser una empresa de muy reciente creación carece de conocimiento y de implementación del control interno, no ha desarrollado un departamento contable que le ayude con las tomas de decisiones, no permite conocer la rentabilidad de la empresa por lo que no tiene una base para poder direccionar la empresa a futuros con grandes utilidades.

El control interno en una organización es fundamental, ya que le permite a la administración identificar cómo está su empresa, evitara tener o ser parte de un fraude, evitar que sus cuentas por cobrar pasen a hacer incobrables ya que no cuenta con una cartelera donde identifique que se encuentra pendiente por cobrar, lo mismo con sus cuentas por pagar no cuentan con un control de lo pendiente por cancelar, puede darse el error de pagarse dos veces o hasta más, adicional a esto la compañía Agrícola del Norte, no cuenta con una base de datos donde tenga control del inventario de sus activos que son de importancia.

En línea con lo indicado, debe valorarse de manera integral la estructura financiera-contable, si bien existen partidas de importancia relativa, debe considerarse que a mayor importancia relativa el riesgo es menor, lo cual implica, establecer medidas de control interno para todas las partidas de los estados financieros, en vistas de minimizar el riesgo operativo inherente a las operaciones de la empresa, que permitan otorgar una seguridad razonable desde la perspectiva de liquidez en el corto plazo y solidez en el largo plazo.

Objetivo general.

Diseñar un sistema de control interno en el departamento de Contabilidad de la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A., mediante la implementación del COSO III, para salvaguardar la estabilidad financiera de la empresa.

Objetivos específicos.

1. Identificar el sistema de control interno aplicable para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. de acuerdo con el marco contable aplicable.
2. Establecer el sistema de control interno de acuerdo con COSO III para el departamento de contabilidad, con base al giro del negocio de la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.
3. Elaborar manuales de políticas y procedimientos para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.

Alcance de la investigación.

El alcance propuesto para esta investigación es lograr proponer un control interno en sus operaciones, de forma que la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A tenga información más precisa para la toma de decisiones, que puedan establecer su misión y su visión basada en sus políticas administrativas, con el fin de controlar el manejo de sus finanzas y así poder identificar la rentabilidad de su organización. Para lograr lo anterior, es necesario conocer las proyecciones y limitaciones del proyecto puntualizadas a continuación;

Proyecciones.

Dentro de las proyecciones que se tienen durante el desarrollo de dicho proyecto se encuentran las siguientes:

1. La creación de los departamentos administrativos: RRHH, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Manejo de Inventarios, en general un departamento Contable, mediante las cuáles se puedan llevar un control adecuado de cada uno de los procesos, donde se verifiquen los procedimientos propios de cada departamento, que sean conforme la normativa vigente de control interno y control tributario vigente, lo solicita, de esta manera se garantiza que en cada uno de los departamentos la gestión se está realizando adecuadamente, es un realidad y una necesidad urgente que requiere la empresa Productos Agrícolas de Norte KAS, para captar y utilizar los recursos de una mejor manera, ya que lo que no se controla, no se puede medir.
2. La aplicación de costos de producción tanto a nivel de agricultura como también de proceso, esto debido a que la importancia de conocer realmente cuáles son los costos que conlleva producir un producto en específico, para lograr determinar un precio de venta final, va a hacer la diferencia, no sólo a nivel interno de la empresa, donde se conocerán de forma real todos los costos y gastos en los que se incurre, para producir el producto, y podrá determinar una utilidad real sobre el producto.
3. Se implementarán políticas de procedimientos, necesidades críticas, análisis de costos de mano de obra y materia prima; para establecer un costo de venta.

4. La recolección de información importante para el buen funcionamiento de la empresa, con el fin de conocer en donde están sus puntos débiles y lograr mejorarlo.
5. Crear en la empresa un proceso de control interno en donde ayude a los colaboradores a llevar un registro más específico de los movimientos de la misma, siendo esto necesario para la producción y desempeño de la empresa.

Limitaciones.

Dentro de las limitaciones que se encuentran Productos Agrícolas del Norte KAS S.A, se puede tomar en cuenta las siguientes:

1. El cambio de proyección de los socios, como se mencionó en el planteamiento del problema, unas limitaciones que tiene la empresa como tal, es el poco o nulo conocimiento que poseen los socios y que ha existido desde la creación de la empresa, hasta la fecha con respecto a labores, propiamente administrativas, lo cual dificulta en cierta manera y representa un limitación , ya que si bien es cierto que se posee apoyo por parte de la administración, para implementar sistemas de control interno, así como crear departamentos y dar estructura a la empresa, siempre existen algunas situaciones que por falta de conocimiento de las personas socias, tienen sus vacíos, más que todo por juicios de valor.
2. La falta de personal en el departamento es una de las limitantes que se encuentran en Productos Agrícolas del Norte KAS S.A., ya que se deben implementar muchos procedimientos que son de manera urgente, sin embargo, no se cuenta con el personal capacitado, para desempeñar el proyecto, por lo tanto, es una ardua labor, la que debe realizarse, para llevar a cabo dicho proyecto.
3. La falta de cultura de control interno, puede generar resistencia al cambio, por ende, debe permearse a toda la estructura organizacional, para que la propuesta logre el objetivo que se persigue.
4. No existe una periodo de capacitación para los colaboradores de la empresa, por ende los colaboradores siguen realizando su trabajo con los conocimientos básicos del tema, las capacitaciones son necesarias para el crecimiento de una empresa, si

los colaboradores conocen los temas importantes, es más fácil que los ejecuten y que la eficiencia de la empresa crezca.

5. Los colaboradores no cuentan con puestos fijo, como existe una escases de personal, ellos deben de colaborar en los puestos que lo requieran, por lo que es más probable que los trabajos no se realicen al cien por ciento o que las labores que se ejecuten en el día no se logren terminar por falta de tiempo, personal y capacitación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico muestra los conceptos más importantes utilizados en el desarrollo del documento para que los lectores conozcan la terminología y tengan una perspectiva de los aspectos por tratar en el análisis y evaluación del sistema de control interno y la metodología aplicada a futuras auditorías de este tipo. El fin del diseño, como el de la investigación en general, es lograr la máxima validez posible, es decir la correspondencia más ajustada de los resultados con la realidad. (Sierra, 2001)

La confiabilidad y exactitud de los datos obtenidos durante el desarrollo de la investigación son fundamentales para lograr el éxito de este trabajo, por lo que es necesario el diseño de un programa ordenado que permita el logro de los objetivos planteados, mediante el diseño o marco metodológico. A continuación, se presenta la metodología empleada en el desarrollo del trabajo.

La metodología permite conocer las actividades y las estrategias seguidas en esta investigación para validar la hipótesis de partida. La investigación correspondiente a este trabajo tiene una doble aplicación metodológica, es decir, cuantitativa y por otra es cualitativa, por lo que en su desarrollo se menciona la investigación mixta.

Marco situacional

Denominado marco teórico situacional corresponde a la descripción de la entidad u organización en donde se planea hacer dicha investigación, pudiendo tratarse de personas físicas o morales, sobre las que se desarrollará nuestra investigación, esto con el propósito de darle el enfoque situacional a nuestro análisis y evitar el hacer generalizaciones que puedan ser tendenciosas, a esta revisión de literatura se le conoce como el Sujeto de Estudio en un proceso investigativo. (Reyes y Chao, 2014)

Productos Agrícolas del Norte KAS S.A

De acuerdo con información suministrada por los socios de la empresa, se determinan los siguientes puntos importantes, la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A., se encuentra ubicada en la Zona Norte de San Carlos, la empresa se fundó en Costa Rica en el año 2020, como una empresa familiar dedicada a la comercialización y producción Agrícola, ofreciendo productos de calidad y teniendo responsabilidad social.

Figuran como socios dentro de la empresa, los señores Osvaldo Solano Rojas y Steven Araya Rojas, quienes, aprovechando los contactos comerciales y la experiencia, adquirida de otro emprendimiento comercial familiar, decidieron iniciar con la siembra y comercialización de productos agrícolas. A inicios del año 2020, comenzaron realizando servicios de maquila de productos agrícolas y la venta en el mercado nacional, resolviendo la carencia de terrenos para la producción, mediante alquiler de fincas y generando así, ingresos para las personas que tenían sus terrenos en desuso.

A inicios del 2021 lograron exportar sus productos, ampliando así su cartera de clientes, nacionales y extranjeros. Su ingreso al mercado de Estados Unidos abrió puertas y oportunidades comerciales, que en la actualidad buscan expandir mediante la incursión en el mercado europeo.

Misión

La misión de Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. es ofrecer productos alimenticios aptos para consumo humano, de alta calidad y que generen un gran nivel de satisfacción para todos los consumidores.

Visión

Producir y comercializar tubérculos de excelente calidad relacionados con los agro alimentos, buscando el liderazgo del mercado en las regiones en las que opera y la satisfacción de los consumidores, clientes, proveedores, empleados y socios.

Valores

1. Ética
2. Alta calidad
3. Responsabilidad
4. Creatividad
5. Innovación
6. Trabajo en equipo
7. Planificación, control y ejecución, teniendo como definición clara de responsabilidades, tareas y metas que serán cumplidas;
8. Armonía con la comunidad, empleados, clientes, proveedores y con el medio ambiente.

Objetivos Organizacionales.

1. Los objetivos de la empresa es ser competitiva en el mercado de la exportación y no solo países como estados unidos sino también en mercados europeos, ofreciendo productos de calidad e inocuidad alimentaria.
2. Implementar un sistema contable que controle los costos de producción, las ventas, manejos de inventarios, llevar un análisis de rentabilidad en a la empresa mensual, así como Controles en las cuentas por pagar y cuentas por cobrar
3. Conseguir una conformación real de la empresa, organizando y asignando valor a los activos de la empresa

4. Contar con un departamento administrativo contable, estableciendo una definición clara del control interno.

Análisis del entorno.

Productos Agrícolas del Norte KAS S.A, es una empresa que nació a inicios del 2020, se forma dedicándose al mercado de exportación de raíces y tubérculos, abriendo una empacadora que procura ayudar a los agricultores nacionales. La idea surge gracias a la experiencia de los socios que sintieron la necesidad de unir fuerzas y conocimientos para lograr abrirse espacio en ese mundo laboral y de paso creando fuentes de empleo para 35 colaboradores los cuales son los encargados de gestionar la eficiencia de la empresa, la planta desarrolla su logística creando doble turno de trabajo dirigidos por un encargado de producción y empaque, lo que nos garantiza un trabajo eficiente y ordenado que a mediano plazo nos genera beneficios.

También vale la pena mencionar que se cumplen con todas sus obligaciones patronales, avalando los beneficios que el estado demanda.

Gracias a la eficiencia y calidad de los productos hemos logrado extender nuestro mercado a países como Estados Unidos, abarcando clientes en el puerto de Miami y New York, en su mayoría el consumo de los productos es de latinoamericanos.

Análisis FODA.

Como parte del análisis que se realiza a la empresa, para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan, así como influye el entorno tanto interno como externo en la organización, el siguiente FODA, muestra cuáles son aquellos factores, que pueden influir directamente tanto positiva como negativamente en la empresa, y lograr mitigar todos aquellos impactos negativos que se puedan generar.

Tabla 1. *Análisis FODA.*

		Oportunidades
Fortalezas		
Relaciones comerciales internacionales	Ubicación geográfica de plantas de producción	
Posicionamiento de productos de primera y segundas calidades	Abarcar un mercado amplio en Estados Unidos	
Buenas prácticas de manufactura y seguridad alimentaria	Empresa joven y en crecimiento	
Automatización de procesos para asegurar la calidad de los productos.	Aprovechamiento de residuos agrícolas	
Experiencia de más de 10 años en la materia		
		Amenazas
Debilidades		
Único mercado de exportación	Posible pérdida de mercado por no poseer certificación requerida por mercados extranjeros	
Producción tiene alto costo monetario	Sujeta a pérdidas por manejo deficiente de recursos económicos	
Carecen de Sistemas de Información Gerencial	Las propiedades son alquiladas y algunas carecen de contratos formales	
Costo de producción no definido	Cambios en normativas internacionales	
Carencia de control de inventario	Gastos no justificables por desconocimiento de los micro y pequeños empresarios de la nueva legislación tributaria	
	Activos utilizados para producción no son propiedad de la empresa	

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Organigrama.

Como se indicó anteriormente, la empresa es de reciente creación, a pesar de contar con una estructura, es importante señalar que la misma, no se encuentra parametrizada de forma tal que permita la mejor eficacia y eficiencia dentro del proceso.

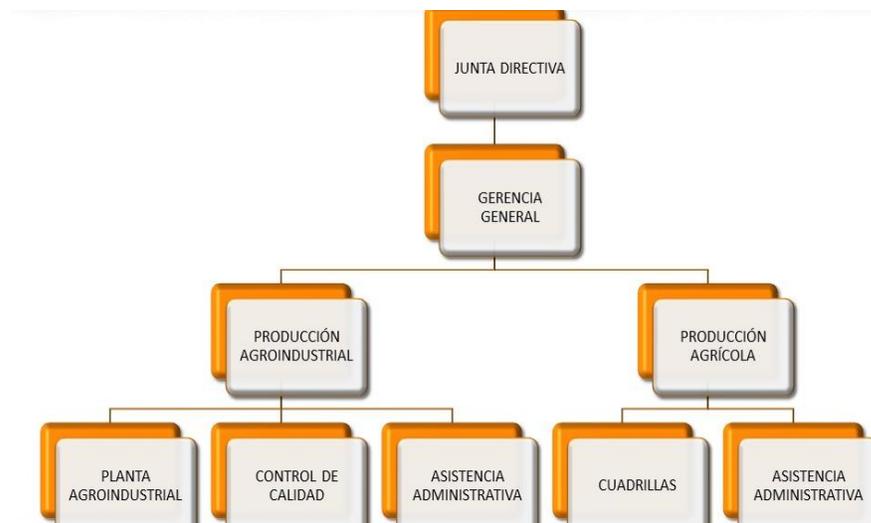


Ilustración 1. Organigrama de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Ubicación Empresa.



Ilustración 2. Ubicación de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.

Fuente: Google Maps. (2021)

La empresa Productos Agrícolas del Norte Kas S.A., se encuentra ubicada en la provincia de Alajuela, en el cantón de San Ramón, Distrito de Peñas Blancas, en el pueblo de Chachagua, según se muestra en la figura anterior.

Por qué elegimos esta empresa.

La empresa Productos Agrícolas de Norte Kas S.A., está iniciando operaciones su fecha de creación corresponde al año 2020, un año donde el panorama para todo el sector productivo de nuestro país, se vio afectado debido a factores externos, que se salen de nuestro control, por lo tanto emprender y generar fuentes de empleo, en un periodo donde el panorama es incierto, es algo digno de admirar y que requiere de una buena administración tanto de los recursos económicos, así como del personal, entre otros, la empresa no cuenta con un estructura organizacional definida, que permita a sus colaboradores y socios tener un norte más claro sobre cómo se proyectan a futuro, así mismo como optimizar sus recursos, para generar utilidades y continuar en el mercado por muchos años más, es por eso que se elige esta empresa quien por su reciente creación, no sólo es una oportunidad para ellos, que al finalizar el presente proyecto tendrán una estructura definida, sino también en lo personal como profesional, podría considerarse un reto, a nivel de la empresa, es importante recalcar que carecen de conocimientos técnicos administrativos, en materia contable y que el presente proyecto, será una herramienta o una guía, para que puedan cumplir a cabalidad, según la legislación costarricense, no sólo en materia contable, sino también a legalidad de las directrices que emiten los diferentes entes gubernamentales en cuanto al recurso humano, entre otros.

Siempre van a existir oportunidades de mejora, para ambas partes, el estar actualizándonos constantemente va a hacer la diferencia y esté es uno de los objetivos que, al finalizar este proyecto, se logren subsanar, las deficiencias encontradas.

Marco conceptual

Dentro del presente apartado, se definirán conceptos y teorías, que dan validez a las funciones propias de la contabilidad, donde no sólo se definen los elementos que conforman la contabilidad, sino que también se muestran conceptos propios a las diferentes ramas de la misma.

Estados financieros.

Los estados financieros reflejarán razonablemente, la situación, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la entidad, cumpliendo con las NIIF aplicables. Y se efectuará, en las notas, una declaración, explícita de dicho cumplimiento. Al elaborar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Los estados financieros se elaborarán bajo la hipótesis de negocio en marcha, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros. Además; la entidad elaborará sus estados financieros utilizando la base contable de acumulación o devengo.

Un conjunto completo de estados financieros incluye: balance de situación financiera; estado de resultados; un estado de cambios en el patrimonio; un estado de flujos de efectivo; y notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros se conservará de un periodo a otro, a menos que: Cada clase de partidas similares, que posea la suficiente importancia relativa, deberá ser presentada por separado en los estados financieros. Las partidas de naturaleza o función distinta deberán presentarse separadamente, a menos que no sean materiales (importancia relativa). Las omisiones o inexactitudes de partidas importancia relativa

si pueden, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. Si una partida concreta no fuese material o no tuviera importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas, ya sea en el cuerpo de los estados financieros o en las notas. Una partida que no tenga la suficiente materialidad o importancia relativa como para requerir presentación separada en los estados financieros puede, sin embargo, tenerla para ser presentada por separado en las notas.

No se compensarán activos con pasivos, ni ingresos con gastos, salvo cuando la compensación sea requerida o esté permitida por alguna Norma o Interpretación. La información comparativa, respecto del periodo anterior, se presentará para toda clase de información cuantitativa incluida en los estados financieros. La información comparativa deberá incluirse también en la información de tipo descriptivo y narrativo, siempre que ello sea relevante para la adecuada comprensión de los estados financieros del periodo corriente. Los estados financieros estarán claramente identificados, y se deben distinguir de cualquier otra información publicada en el mismo documento. Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual.

La entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione, una información relevante que sea más fiable. Todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el periodo, se incluirán en el resultado del mismo, a menos que una Norma o una Interpretación establezca lo contrario. La entidad presentará un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que cumplan dentro de la entidad, dependiendo de cuál proporcione una información que sea fiable y más relevante.

La entidad revelará, ya sea en el resumen de las políticas contables significativas o en otras notas, los juicios que la gerencia haya realizado al aplicar las políticas contables de la entidad. La entidad revelará en las notas información sobre los supuestos clave acerca del futuro, así como otros datos clave para la estimación de la incertidumbre en la fecha del balance, siempre que lleven asociado un riesgo significativo de suponer cambios materiales en el valor de los activos o pasivos

dentro del año próximo. Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen los objetivos, las políticas y los procesos que la entidad aplica para gestionar capital.

Los estados financieros son presentados de acuerdo con la Norma se aplicará a todo tipo de estados financieros con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Los estados financieros con propósitos de información general son aquéllos que pretenden cubrir las necesidades de los usuarios que no estén en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros con propósito de información general comprenden aquéllos que se presentan de forma separada, o dentro de otro documento de carácter público, como el informe anual o un folleto o prospecto de información bursátil. Esta Norma no será de aplicación a la estructura y contenido de los estados financieros intermedios que se presenten de forma condensada y se elaboren de acuerdo con la NIC 34 Información financiera intermedia. Las reglas fijadas en esta Norma se aplicarán a todos los estados financieros consolidados o separados, como se definen en la NIC 27 Estados financieros consolidados y separados.

Finalidad de los estados financieros.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad: activos; pasivos; patrimonio neto; gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias; otros cambios en el patrimonio neto; y flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de estos.

Componentes de los estados financieros.

Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes: balance de situación financiera; estado de resultados; un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre: todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales; estado de flujos de efectivo; y notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

Muchas entidades presentan un análisis financiero elaborado por la dirección que describe y explica las características principales del rendimiento y la situación financiera de la entidad, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrenta. La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros se conservará de un ejercicio a otro, a menos que: tras un cambio en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación u otra clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de políticas contables de la NIC 8; o una Norma o Interpretación requiera un cambio en la presentación.

Una adquisición o enajenación significativa, o una revisión de la presentación de los estados financieros, podría sugerir que dichos estados financieros necesiten ser presentados de forma diferente. En estos casos, la entidad cambiará la presentación de sus estados financieros sólo si dicho cambio suministra información fiable y más relevante para los usuarios de los estados financieros, y la nueva estructura tuviera visos de continuidad, de forma que la comparabilidad no

quedase perjudicada. Cuando tengan lugar tales cambios en la presentación, la entidad reclasificará la información comparativa.

Los estados financieros son el producto que se obtiene del procesamiento de grandes cantidades de transacciones y otros eventos, las cuales se agruparán por clases, de acuerdo con su naturaleza o función. La etapa final del proceso de agrupación y clasificación consistirá en la presentación de datos condensados y clasificados, que constituirán el contenido de las partidas, ya aparezcan éstas en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto, en el estado de flujos de efectivo, o bien en las notas. Si una partida concreta no fuese material o no tuviera importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas, ya sea en el cuerpo de los estados financieros o en las notas. Una partida que no tenga la suficiente materialidad como para requerir una presentación separada en los estados financieros puede, sin embargo, tenerla para ser presentada por separado en las notas, si la información correspondiente careciese de importancia no será necesario cumplir un requerimiento de información específico, de una Norma o de una Interpretación.

Información comparativa.

La información comparativa respecto del ejercicio anterior se presentará para toda clase de información cuantitativa incluida en los estados financieros. La información comparativa deberá incluirse también en la información de tipo descriptivo y narrativo, siempre que ello sea relevante para la adecuada comprensión de los estados financieros del ejercicio corriente.

En algunos casos, la información descriptiva suministrada en los estados financieros de los ejercicios anteriores continúa siendo relevante en el ejercicio corriente. Por ejemplo, los detalles de un litigio cuyo desenlace era incierto en la fecha del balance anterior y está todavía por resolver, se incluirán también en la información del ejercicio corriente. Los usuarios encontrarán de interés saber que la incertidumbre existía ya en la fecha del anterior balance, así como los pasos que se han dado durante el ejercicio corriente para tratar de resolverla.

Cuando se modifique la forma de presentación o la clasificación de las partidas en los estados financieros, también se reclasificarán los importes correspondientes a la información comparativa, a menos que resulte impracticable hacerlo. Cuando los importes comparativos se reclasifiquen, la entidad deberá revelar: la naturaleza de la reclasificación; el importe de cada partida o grupo de partidas que se han reclasificado; y el motivo de la reclasificación.

Realzar la comparabilidad de la información entre ejercicios ayuda a los usuarios en la toma de decisiones económicas, especialmente al permitir la evaluación de tendencias en la información financiera con propósitos predictivos.

La NIC 8 trata específicamente de los ajustes a realizar, dentro de la información comparativa, en el caso de que la entidad cambie una política contable o corrija un error.

Estructura y contenido de los estados financieros.

Es importante mencionar que esta Norma determina que informaciones se deben presentar en el balance de situación financiera (balance general), en la cuenta de resultados (estado de resultados) y en el estado de cambios en el patrimonio neto, mientras que otras pueden incluirse tanto en el cuerpo de los estados financieros como en las notas. En cuanto a las disposiciones para el estado de flujo de efectivo encontramos la información en la NIC 7, la cual establece los requisitos de presentación para este estado.

1- Identificación de los estados financieros.

En los estados financieros cada uno de los componentes de estos debe quedar claramente identificado; normalmente, esta información se suministra en los encabezamientos de las páginas, así como en las denominaciones abreviadas de las columnas de cada página; de forma que la información se muestre en un lugar destacado, y se repetirá cuantas veces sea necesario para una correcta comprensión, la información presentada debe ser:

1. El nombre u otro tipo de identificación de la entidad que presenta la información, así como cualquier cambio en esa información.

2. Si los estados financieros pertenecen a la entidad individual o a un grupo de entidad. (integral o consolidados)
3. La fecha del balance o el periodo cubierto por los estados financieros. Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual. Cuando cambie la fecha del balance de la entidad y elabore estados financieros para un periodo contable superior o inferior a un año, la entidad deberá informar del periodo concreto cubierto por los estados financieros y, además, la razón para utilizar un periodo distinto; y el hecho de que no sean totalmente comparables las cifras que se ofrecen en los estados. Normalmente, los estados financieros se elaboran uniformemente, abarcando periodos anuales.
4. La Moneda de presentación.
5. El nivel de agregación y el redondeo utilizado al presentar las cifras de los estados financieros. A menudo, los estados financieros resultan más comprensibles presentando las cifras en miles o millones de unidades monetarias de la moneda de presentación. Esto será aceptable en la medida en que se informe sobre el nivel de agregación o redondeo de las cifras, y siempre que no se pierda información material, o de importancia relativa, al hacerlo.

2- Estado de situación financiera (general)

La entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance, tomando en cuenta aspectos como la clasificación de corriente no corriente o la naturaleza. Además, los pasivos y activos se ordenarán con base en su liquidez o relevancia.

Esta Norma no prescribe ni el orden ni el formato concreto para la presentación de las partidas. Se limita a suministrar una lista de partidas lo suficientemente diferentes, en su naturaleza o función, como para requerir una presentación por separado en el balance. Además:

1. Se añadirán otras rúbricas cuando el tamaño, naturaleza o función de una partida o grupo de partidas sea tal que la presentación por separado resulte relevante para comprender la situación financiera de la entidad.

2. Las denominaciones utilizadas y la ordenación de las partidas o grupos de partidas podrán ser modificadas de acuerdo con la naturaleza de la entidad y de sus transacciones, con el fin de suministrar la información necesaria para una comprensión global de la situación financiera de la entidad.

Por otro lado; independientemente del método de presentación adoptado, la entidad revelará para cada rúbrica de activo o pasivo, que se espere recuperar o cancelar en los doce meses posteriores a la fecha del balance, el importe esperado a cobrar o pagar.

La información sobre las fechas esperadas de realización de los activos y pasivos es útil para evaluar la liquidez y la solvencia de la entidad.

Clasificación Activo- Pasivo / Corriente- No corriente

A continuación, se desarrolla la clasificación Activo- Pasivo / Corriente- No Corriente;

Activos corrientes y no corrientes: Un activo se clasificará como corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:

1. Se pretenda vender o consumir, en el transcurso del ciclo normal.
2. Se mantenga con fines de negociación.
3. Se espere realizar dentro del periodo de los doce meses posteriores a la fecha del balance;
o
4. Se trate de efectivo u otro medio equivalente al efectivo.
 - a. Todos los demás activos se clasificarán como no corrientes.

Pasivos corrientes y no corriente: Un pasivo se clasificará como corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:

1. Se espere liquidar en el ciclo normal.
2. Se mantenga para negociación.
3. Deba liquidarse dentro del periodo de doce meses desde la fecha del balance; o

4. La entidad no tenga el derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del balance.

Todos los demás pasivos se clasificarán como no corrientes.

Otras partidas: se presentarán rúbricas adicionales que contengan otras partidas, así como agrupaciones y subtotales de las mismas, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión de la situación financiera de la entidad. Se incluirá rúbricas específicas con los importes correspondientes a las siguientes partidas:

1. El total de activos clasificados como mantenidos para la venta y los activos incluidos en los grupos enajenables de elementos, que se hayan clasificado como mantenidos para la venta y actividades interrumpidas; y
2. Los pasivos incluidos en los grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta.
 - a. La decisión de presentar partidas adicionales por separado se basará en una evaluación de:
3. La naturaleza y liquidez de los activos.
4. La función de los activos dentro de la entidad; y
5. Los importes, naturaleza y plazo de los pasivos.

Orden de los activos y pasivos-Grado de liquidez

Cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione información relevante que sea más fiable, todos los activos y pasivos se presentarán de acuerdo al grado de liquidez.

Impuestos diferidos

Cuando la entidad presente por separado los activos y los pasivos en el balance, según sean corrientes o no corrientes, se debe clasificar los activos o pasivos por impuestos diferidos como no corrientes.

Información por revelar en el balance

En el balance se incluirán, como mínimo, rúbricas específicas que contengan los importes correspondientes a las siguientes partidas:

1. Inmovilizado material
2. Inversiones inmobiliarias
3. Activos intangibles
4. Activos financieros
5. Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación
6. Activos biológicos
7. Existencia;
8. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar
9. Efectivo y otros medios líquidos equivalentes
10. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar
11. Provisiones
12. Pasivos financieros
13. Pasivos y activos por impuestos corrientes,
14. Pasivos y activos por impuestos diferidos
15. Intereses minoritarios, presentados dentro del patrimonio neto; y
16. Capital emitido y reservas atribuibles a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante.

Información por revelar en el balance o en las notas

La entidad revelará, ya sea en el balance o en las notas, subclasificaciones más detalladas de las partidas que componen las rúbricas del balance, clasificadas de una forma apropiada a la actividad realizada por la entidad.

El detalle suministrado en las subclasificaciones dependerá de la naturaleza, tamaño y función de los importes afectados. El nivel de información suministrada será diferente para cada partida, por ejemplo:

1. Las partidas del inmovilizado material se desglosarán por clases.
2. Las cuentas a cobrar se clasificarán en función de si proceden de clientes comerciales, de partes vinculadas, de anticipos y de otras partidas;
3. Las existencias se subclasificarán como mercaderías, materias primas, materiales, productos en curso y productos terminados.
4. Las provisiones se desglosarán, de forma que se muestren por separado las que corresponden a provisiones por prestaciones a empleados y el resto; y
5. El capital y las reservas se desglosarán en varias clases, tales como capital aportado, primas de emisión y reservas.

También se revelará, ya sea en el balance o en las notas, una descripción de la naturaleza y destino de cada partida de reservas del patrimonio neto y la siguiente información para cada una de las clases de acciones o títulos que constituyan el capital:

1. El número de acciones autorizadas para su emisión.
2. El número de acciones emitidas y desembolsadas totalmente, así como las emitidas, pero aún no desembolsadas en su totalidad.
3. El valor nominal de las acciones, o el hecho de que no tengan valor nominal;
4. Una conciliación entre el número de acciones en circulación al principio y al final del ejercicio.

5. Los derechos, privilegios y restricciones correspondientes a cada clase de acciones, incluyendo los que se refieran a las restricciones que afectan a la percepción de dividendos y al reembolso del capital.
6. Las acciones de la entidad que estén en su poder o bien en el de sus dependientes o asociadas; y
7. Las acciones cuya emisión está reservada como consecuencia de la existencia de opciones o contratos para la venta de acciones.

3- Estado de resultados integral

Todas las partidas de ingreso o de gasto, se incluirán en el estado de resultado, a menos que una Norma o una Interpretación establezca lo contrario.

Normalmente, todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el ejercicio se incluirán en el resultado de este. Sin embargo, pueden existir circunstancias en las que determinadas partidas podrían ser excluidas del resultado del ejercicio corriente. La NIC 8 se ocupa de dos circunstancias: la corrección de errores y el efecto de los cambios en las políticas contables.

En otras Normas se aborda el caso de partidas que, cumpliendo la definición de ingreso o gasto establecida en el Marco Conceptual, se excluyen normalmente del resultado del ejercicio corriente. Ejemplos de estas podrían ser las reservas de revalorización las pérdidas o ganancias específicas que surjan de la conversión de los estados financieros de un negocio en moneda extranjera y las pérdidas o ganancias derivadas de la revisión de valor de los activos financieros disponibles para la venta.

Información que revelar en la cuenta de resultados

En la cuenta de resultados se incluirán, como mínimo, rúbricas específicas con los importes que correspondan a las siguientes partidas para el ejercicio:

1. Ingresos ordinarios;
2. Gastos financieros;

3. Participación en el resultado del ejercicio de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según el método de la participación;
4. Impuesto sobre las ganancias;
5. Un único importe que comprenda el total de (i) el resultado después de impuestos procedente de las actividades interrumpidas y (ii) el resultado después de impuestos que se haya reconocido por la medida a valor razonable menos los costes de venta o por causa de la enajenación o disposición por otra vía de los activos o grupos enajenables de elementos que constituyan la actividad interrumpida; y
6. Resultado del ejercicio.

Las siguientes partidas se revelarán en la cuenta de resultados, como distribuciones del resultado del ejercicio:

1. resultado del ejercicio atribuido a los intereses minoritarios; y
2. resultado del ejercicio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante.

En la cuenta de resultados, se presentarán rúbricas adicionales que contengan otras partidas, así como agrupaciones y subtotales de estas, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión del rendimiento financiero de la entidad.

Los efectos de las diferentes actividades, operaciones y eventos correspondientes a la entidad diferirán en cuanto a su frecuencia, potencial de pérdidas o ganancias y capacidad de predicción, por lo que cualquier información sobre los elementos que compongan los resultados ayudará a comprender el rendimiento alcanzado en el ejercicio, así como a realizar proyecciones sobre los resultados futuros. La entidad no presentará, ni en la cuenta de resultados ni en las notas, ninguna partida de ingresos o gastos con la consideración de partidas extraordinarias.

Información que revelar en la cuenta de resultados o en las notas

Cuando las partidas de ingreso y gasto sean materiales o tengan importancia relativa, su naturaleza e importe se revelará por separado.

Entre las circunstancias que darían lugar a revelaciones separadas de partidas de ingresos y gastos están las siguientes:

1. La rebaja del valor de las existencias hasta su valor neto realizable, o de los elementos del inmovilizado material hasta su importe recuperable, así como la reversión de tales rebajas.
2. Una reestructuración de las actividades de la entidad, así como la reversión de cualquier provisión dotada para hacer frente a los costes de la misma.
3. Enajenaciones o disposiciones por otras vías de partidas del inmovilizado material.
4. Enajenaciones o disposiciones por otras vías de inversiones.
5. Actividades interrumpidas.
6. Cancelaciones de pagos por litigios; y otras reversiones de provisiones.

La entidad presentará un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de estos o en la función que cumplan dentro de la entidad, dependiendo de cuál proporcione una información que sea fiable y más relevante.

1. **Naturaleza:** Los gastos se agruparán en la cuenta de resultados de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo, amortización, compras de materiales, costes de transporte, retribuciones a los empleados y costes de publicidad). Este método resulta simple de aplicar, puesto que no es necesario distribuir los gastos de la explotación entre las diferentes funciones que lleva a cabo la entidad.
2. **Función:** La segunda forma se denomina método de la función de los gastos o método del “coste de las ventas”, y consiste en clasificar los gastos de acuerdo con su función como parte del coste de las ventas o, por ejemplo, de los gastos de las actividades de distribución o administración. Siguiendo este método, la entidad revelará, al menos, su coste de ventas con independencia de los otros gastos. Este tipo de presentación puede suministrar a los usuarios una información más relevante que la ofrecida presentando los gastos por naturaleza, pero hay que tener en cuenta que la distribución de los gastos por función puede resultar arbitraria, e implicar la realización de juicios subjetivos.

4- Estado de cambios en el patrimonio neto. Información que revelar en el estado de cambios en el patrimonio neto

- 1- El resultado del ejercicio;
- 2- Cada una de las partidas de ingresos y gastos que se hayan reconocido directamente en el patrimonio neto, así como el total de esas partidas.
- 3- El total de los ingresos y gastos del ejercicio
- 4- Para cada uno de los componentes del patrimonio neto, los efectos de los cambios en las políticas contables y en la corrección de errores.

Información que revelar en el estado de cambios en el patrimonio neto o en las notas:

- 1- Los importes de las transacciones que los tenedores de instrumentos de patrimonio neto hayan realizado en su condición de tales, mostrando por separado las distribuciones acordadas para los mismos.
- 2- El saldo de las reservas por ganancias acumuladas (ya se trate de importes positivos o negativos) al principio del ejercicio y en la fecha del balance, así como los movimientos de este durante el ejercicio; y
- 3- Una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del ejercicio, para cada clase de patrimonio aportado y para cada clase de reservas, informando por separado de cada movimiento habido en los mismos.

Los cambios en el patrimonio neto de la entidad, entre dos balances consecutivos, reflejarán el incremento o disminución sufridos por sus activos netos.

Esta Norma requiere que todas las partidas de gastos e ingresos, reconocidas en el ejercicio, se incluyan en el resultado del ejercicio, a menos que otra Norma o Interpretación obligue en otro sentido. En otras Normas se requiere que ciertas pérdidas o ganancias (por ejemplo, las reservas de revalorización, ciertas diferencias de cambio y las pérdidas o ganancias derivadas de la revisión de valor de activos financieros disponibles para la venta, y los correspondientes importes de impuestos corrientes y diferidos), se reconozcan directamente como cambios en el patrimonio

neto. Puesto que es importante tener en cuenta todos los ingresos y gastos al evaluar los cambios habidos en la posición financiera de la entidad entre dos balances consecutivos, la Norma requiere la presentación de un estado de cambios en el patrimonio neto, donde se pongan de manifiesto los gastos e ingresos totales, incluyendo en ellos los importes que se hayan reconocido directamente en las cuentas del patrimonio neto.

También se debe presentar un formato por columnas donde se concilien los saldos iniciales y finales de cada partida del patrimonio neto.

5- Estado a los flujos de efectivo

La información sobre los flujos de efectivo suministra a los usuarios las bases para la evaluación de la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y otros medios líquidos equivalentes, así como las necesidades de la entidad para la utilización de esos flujos de efectivo. La NIC 7 Estado de flujos de efectivo, establece ciertos requerimientos para la presentación del estado de flujos de efectivo, así como otras informaciones relacionadas con él.

6- Notas a los estados financieros

a. Estructura: Las notas presentaran información acerca de bases para la preparación de los estados financieros y sobre las políticas contables además revelara información requerida para las NIIF que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros, proporcionando información que no se presente en ninguno de los estados financieros pero que es importante para entender a cualquiera de ellos.

Una entidad presentara las notas, en la medida en que sea practicable de una forma sistemática y referenciara cada partida incluida en los estados financieros y del resultado integral, en el estado integral separado (cuando se lo presentan) y en los estados de cambios en el patrimonio y flujos de efectivo, con cualquier información relacionado con las notas.

Una entidad normalmente presentara las notas con el siguiente orden:

- 1- Declaración de cumplimiento con las NIIF.
- 2- Resumen de políticas contables.
- 3- Información de respaldo para las partidas presentadas en los estados de situación financiera y del resultado integral, estado separado y estados de cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.
- 4- Otra información para revelar: Pasivos contingentes (NIC 37) y compromisos contractuales reconocidos al igual que las revelaciones de información no financiera por ejemplo los objetivos y políticas de gestión de riesgo financiero.

En ciertas circunstancias, podría ser necesario o deseable variar el orden de las partidas concretas dentro de las notas. Por ejemplo, la entidad puede cambiar información sobre cambios en el valor razonable reconocido en el resultado con información sobre vencimientos de instrumentos financieros, aunque las primeras revelaciones de información se refieran al estado del resultado integral o al estado de resultados separado y la última esté relacionada con el estado de situación financiera. No obstante, una entidad conservara, en la medida de lo posible una estructura sistemática en el orden de las notas.

Contabilidad.

La contabilidad es una disciplina que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio y la situación económica financiera de una empresa u organización, con fin de facilitar la toma de decisiones esto define la contabilidad como la ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (= estática contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (= dinámica contable). En los cuáles se llevan todos los registros correspondientes de manera ordenada. (Omeñaca, 2016, p. 26).

Tipos de contabilidad.

Existen diferentes tipos de contabilidad, cada una de ellas tiene un tratamiento diferente, por lo tanto, tomando en consideración el tipo de proyecto, se definirán conceptos claves relacionados al tipo de contabilidad aplicable.

1. **Contabilidad de Costos** Es el proceso de identificación, medición, actuación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera útil para planear, evaluar, decidir y controlar las operaciones de un Ente, con la finalidad de proveer información económica relevante, útil y oportuna a los responsables de la gestión en los distintos niveles jerárquicos”. En la contabilidad existen conceptos importantes que debemos de conocer (véase anexo 1) de los cuales funcionan para la comprensión de la contabilidad de costos. (Balanda, 2005).
2. **Contabilidad Financiera:** Contabilidad financiera es la rama de la contabilidad que se encarga de recolectar, clasificar, registrar, resumir e informar sobre las operaciones valorables en dinero realizadas por un ente económico. Su función principal es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa. También se conoce como contabilidad externa o general. Es un sistema de información que permite medir la evolución del patrimonio o riqueza y los resultados o rentas periódicas de la empresa, mediante el registro sistemático de las transacciones realizadas en su actividad económico-financiera, lo que conduce a la elaboración de la cuentas anuales, preparadas con arreglo a principios contables y normas de valoración uniformes, lo cual posibilita que sean interpretadas y comparadas por los agentes económicos interesados en conocer el funcionamiento de la empresa.
3. **Contabilidad Gerencial:** La contabilidad gerencial representa un proceso completamente natural, que permite la optimización y desarrollo del ejercicio contable que una empresa debe ejecutar de manera regular en ciertos tiempos estipulados. Esta se define como aquel procedimiento que desarrolla y lleva a cabo un análisis contable de las operaciones que una empresa genera, a través de una información determinada que se encuentra basada en la interpretación rigurosa de los datos más importantes que la empresa genera.

La contabilidad gerencial lleva a cabo algunos modelos contables que radican en el costo, así como también tiene en cuenta los presupuestos, con los cuales ejecuta el análisis respectivo. Entre algunos de los objetivos que desarrolla encontramos:

1. Ejecutar planes a corto y largo plazo
2. Tener en cuenta que tan exitoso y productivo pueden llegar a ser dichos planes.
3. Llevar a cabo la identificación de los posibles problemas que se generen, para de esta forma organizar un plan estratégico que mediante la acción ejecutiva se logren presentar propuestas para la optimización de los objetivos planteados.
4. **Contabilidad administrativa:** Contabilidad administrativa es la división de la contabilidad que, a partir de informes internos acertados técnicamente, entrega información a la administración para que esta, a través de sus funciones de planeación, dirección, organización y control, tome las decisiones estratégicas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos. Esta contabilidad tiene una sola base: la utilidad de su información. La contabilidad administrativa es la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales.

Administración.

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto a ellas. El proceso administrativo representa las funciones primarias en las cuales participan los gerentes; planificar, organizar, dirigir y controlar.

Por otra parte, la eficiencia es una parte vital de la administración; significa hacer una tarea correctamente en relación con los insumos y productos, buscando reducir al mínimo los costos de los recursos. Sin embargo, esta última característica no basta para conseguir la eficacia, la administración también busca concluir actividades, llamándose a esta actividad eficacia (hacer la tarea correcta). (Robbins y Decenzo, 2002).

Además, dentro de la administración es relevante conocer el termino de control el cual se define como “el elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas” (Valda, 2010).

La planificación como el proceso continuo y unitario que comienza con el desarrollo de objetivos, define estrategias para conseguirlos y establece planes coherentes con las anteriores decisiones; esto es, decide por adelantado cuestiones como: ¿qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿cómo se hará?, ¿quién lo hará? ...pero también incorpora mecanismos de control que permitan las adaptaciones necesarias que las nuevas realidades impongan. (Gairin, 1997).

Funciones de la Administración.

Existen diversas funciones de la administración, según Robbins y Decenzo (2002), mencionan las siguientes funciones:

1. Planificar: Consiste en definir las metas de la organización, establecer estrategias para alcanzar esas metas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades, de esta manera no se perderá de vista el trabajo que se realizará y permite que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas importantes.
2. Organizar: Consiste en determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones
3. Dirigir: Es otro componente de la Administración, que consiste en motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten.
4. Controlar: Después de establecer las metas, formular los planes, definir el orden de la estructura y contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir las desviaciones sustantivas.

El organigrama es “una representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización y la división especializada del trabajo por niveles jerárquicos. La palabra organigrama proviene del prefijo *organi*, que implica organización y grama que significa gráfico”. (Orozco, 2007, p. 87).

Clases de organigramas.

Los organigramas se dividen por clases y por forma: los de clases pueden constituirse en unidades organizativas y de puestos, no se acostumbra a mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, porque dificulta el diseño y también su interpretación. Los organigramas por formas se dividen en: vertical, horizontal. AFNOR, circular, radial o sectorial. (Hernández, 2007, pág. 88).

Usos e importancia del organigrama.

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones; para diagnosticar y analizar esas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionada con los usos que se le dan. (Hernández, 2007, pág. 92).

Manuales de Procedimientos.

Los manuales de procedimiento en las organizaciones son un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Así mismo, “todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente”. (Benjamín, p. 245)

Procedimiento.

Los procedimientos siendo un conjunto de directrices que tienen la finalidad de desarrollar un proceso, los procedimientos son “una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio”, “Los procedimientos constituyen una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir en todos los casos”. (Hernández, 2007, p. 116).

Manual

Los manuales son documentos que nos sirven como guía para realizar un procedimiento, además son un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc. (Hernández, 2007, pág. 135).

Ventajas de un Manual de Procedimientos

Las ventajas de los manuales de procedimientos son las siguientes:

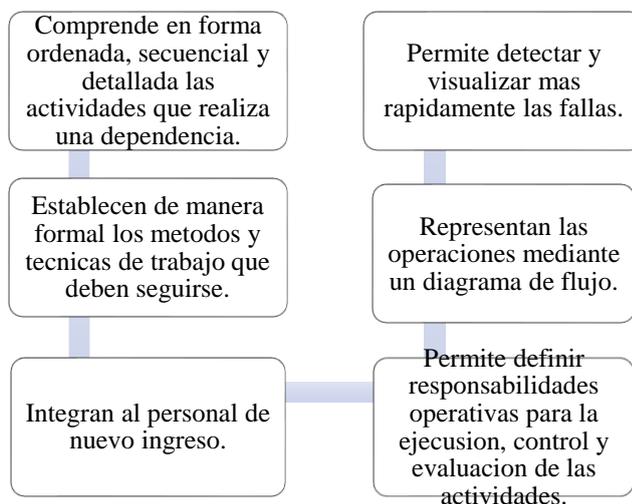


Ilustración 3. Manual de Procedimientos de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A

Fuente: Franklin. (2007).

Diagrama de Flujo

“El diagrama de flujo, también conocido como flujograma, consiste en una representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las distintas unidades organizativas”. (Hernández Orozco, 2007)

Sistema

“Es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción y buscan alguna meta o metas comunes, operando para producir salida de información”, para Continolo, un sistema es “...conjunto de procedimientos combinados según un esquema integrado, con el fin de satisfacer las necesidades administrativas e informativas de una empresa...” (Hernández Orozco, 2007, p.37).

COSO III

El COSO contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Es aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización en cada nivel y unidad. Fue diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio. No es solo normas, procedimientos y formas, ya que también involucra gente, debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en un estándar de referencia

¿Qué se puede obtener a través de COSO?

Mediante la implementación del COSO se puede obtener un marco de referencia aplicable a cualquier organización. Para COSO, este proceso debe estar integrado con el

negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Ventajas del COSO

1. Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
2. Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
3. Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
4. Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
5. Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
6. Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

Control Interno

Se define como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas (que sean aplicables).

Eficacia y Eficiencia de Operaciones

1. Relacionados con la misión y visión de la entidad.
2. Varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento.
3. Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad.
4. Incluyen el resguardo de activos.

Componentes del COSO

De acuerdo al marco COSO, el control interno está conformado de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se definen de la siguiente forma.

Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para concretar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de Control Interno.

Evaluación de Riesgos

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la Evaluación de Riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

Actividades de Control

Las actividades de control son: Las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Información y Comunicación

Se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo.

La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del Sistema de Control Interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el Sistema de Control Interno y, cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

Supervisión y Monitoreo

Los Sistemas de Control Interno requieren -principalmente- de Supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del Sistema de Control a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Limitaciones del Control Interno

1. Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno.
2. El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
3. Errores productos del error humano.
4. Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
5. Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
6. Factores externos más allá del control de la entidad.

Auditoría

La auditoría comprende la búsqueda y verificación de los registros de datos y el examen de evidencias que soporten esos datos. Para emitir un informe de auditoría los auditores reúnen evidencia necesaria para comprender el control interno de la compañía, inspeccionan documentos, observan activos e investigan tanto dentro como fuera de la compañía. (Whittington, 2000).

Tipos de auditoría

La auditoría está conformada por diversas etapas de planificar, hacer, verificar y actuar.

Auditoría financiera

La auditoría financiera consiste en un examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el

cumplimiento de las disposiciones económico-financieras con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y el control interno. (Arias Duverge, 2004).

Auditorías de cumplimiento

La auditoría de cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutos y procedimientos que le son aplicables, así mismo para establecer factores de riesgo legal y operativo que las afecta según también lo expresado por (Arias, 2004).

Auditoría operacional

Esta es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar sus objetivos y perfilar oportunidades de mejora. (Vásquez, 2005).

Objetivos de la auditoría operacional

La auditoría operacional es una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, permite detectar en qué áreas se requiere reforzar, qué acciones se pueden tomar para reducir deficiencias, cómo superar obstáculos y cómo imprimir mayor relación al funcionamiento de las áreas. Según Benjamín (2006), se recomienda,

1. De control: Consiste en orientar esfuerzos y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: se basa en encauzar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo a la dinámica administrativa.
3. De aprendizaje: Permite que la organización asimile las experiencias y las convierta en oportunidades de mejora.

Plan de auditoría

El plan de auditoría se confecciona en la etapa de planificación del contrato de auditoría donde se destacan los puntos a investigar o evaluar de cada una de las áreas, el plan generalmente incluye aspectos como: objetivos del contrato, naturaleza del trabajo a realizar y cronograma de trabajo.

Programa de auditoría

Se define el programa de auditoría como una serie de pasos a seguir para cumplir con los puntos formulados en el plan de auditoría, el cual proporciona una base para asignar y programar el trabajo, éste debe realizarse para cada área a evaluar, en contraste con el plan que se elabora a nivel general. El diseño del programa depende de los cambios de requerimientos o prioridades en la administración, cambios en las políticas, reglamentaciones o cambios en los procesos operativos, por lo tanto, debe revisarse a medida que se progresa con la auditoría. (Estupiñán, 2004).

Cuestionario de control interno

El cuestionario de Control Interno según es el primer medio de aproximación a la empresa y a sus sistemas de control; por lo tanto, su carácter ha de ser muy amplio, de tal forma que permita alcanzar su objetivo. Se recomienda que el cuestionario se formule con preguntas cerradas, que permita detectar si el control interno es satisfactorio o no y con un espacio de observaciones para sobresaltar aspectos que el auditor considera importantes, sin embargo, se podrían plantear preguntas abiertas. (Mira Navarro, 2006).

Informe

En la etapa de informe se formaliza en un documento los resultados a los cuales se llegó con la auditoría ejecutada y demás verificaciones vinculadas con el trabajo, con el propósito de comunicar al máximo, los resultados de la entidad auditada. El informe de auditoría debe tener un formato uniforme y estar dividido por secciones para facilitar al lector una rápida ubicación del contenido de cada una de ellas. (Estupiñán, 2004).

Metodología

La metodología es un conjunto de procedimientos, basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos. La metodología aplicada en la auditoría,

ha de ser objetiva, de tal forma que el resultado de la auditoría no dependa del auditor que la realice, sino, de las evidencias encontradas en aplicación de la metodología utilizada también y expresado por (Estupiñán, 2004).

Audidores internos

La auditoría interna, es aquella que se practica como instrumento de la propia administración, encargada de valorar independiente las actividades. Por consiguiente, la Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección. (Hernández y Sánchez, 2007).

Control

Existen muchas definiciones de la palabra control, que sin lugar a duda no son exclusivas unas de las otras, por lo tanto, se define el control de la siguiente forma: “Es el proceso por el que la dirección supervisa continuamente tanto las actividades reales como los problemas u oportunidades potenciales con objeto de que la empresa mantenga su eficiencia y eficacia, permitiendo corregir desviaciones importantes”. (Hierro, 2008).



Ilustración 4. Esquema Control de la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS S.A

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Control de calidad

El control de calidad se basa más que todo, en un control administrativo, que busca la eficacia y la eficiencia en el funcionar. Se define control de calidad, como un sistema eficaz que integra esfuerzos en materia de desarrollo, con el fin de producir bienes y servicios con un nivel aceptable de economía y satisfacción al cliente, al mismo tiempo que satisfaga los requerimientos empresariales. (Acuña, 1996).

Control Interno

El control interno se entiende como: “El conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. La función primordial del control interno es buscar la efectividad y eficiencia de la administración para obtener información necesaria que permita tomar decisiones administrativas, seleccionando la que mejor convenga en función de los intereses de la empresa”. (González, 2006.).

El control interno se divide en:

1. *Control interno financiero*: Consiste en un examen sistemático de los libros y registros, con el fin de determinar y verificar hechos relevantes en las operaciones financieras, este tipo de control versa sobre las transacciones que ya se han efectuado.
2. *Control interno administrativo*: Proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que la organización desarrolla las distintas etapas del proceso administrativo. Además, señala aquellos problemas o puntos débiles que exigen mayor atención por parte de la dirección de la empresa.

Sistema de Control

Se entiende que el sistema de control es el conjunto de procedimientos de operación que están enmarcados en políticas administrativas y disposiciones de control. El estudio y evaluación de dichos procedimientos se debe efectuar en forma independiente por cada uno de los que integran el sistema para posteriormente, una vez que se han identificado todos, llevar a cabo el estudio y evaluación global del mismo. (González, 2006).

Objetivos de Control Interno.

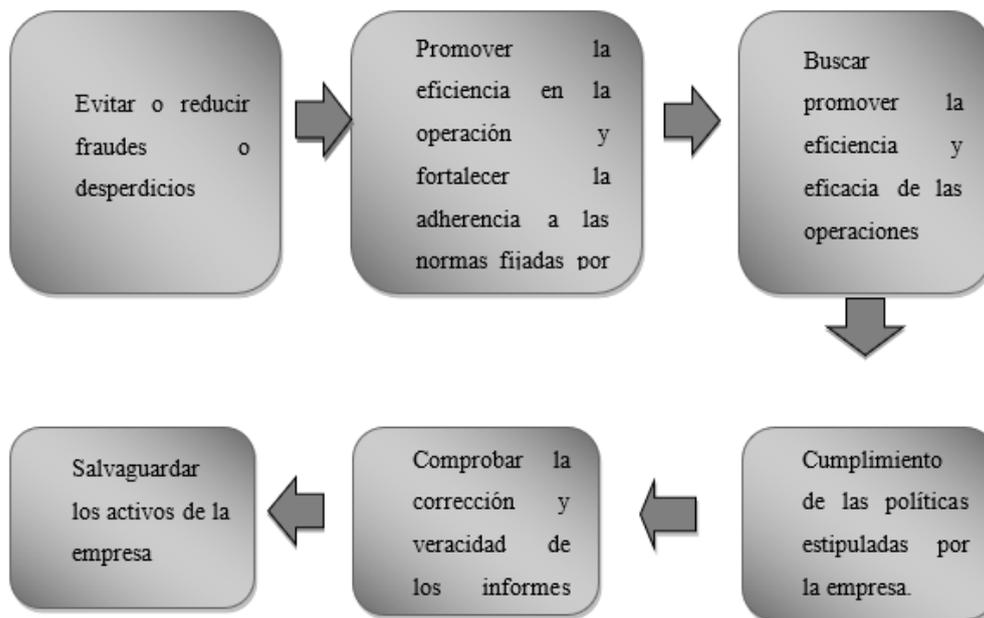


Ilustración 5. Objetivos de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia. (2021, con base en González, 2006).

Técnicas por aplicarse en la planeación de la auditoría de control interno

Las técnicas por aplicarse en la planeación de la auditoría de control interno se dividen en:

1. Estudio y Evaluación de la Organización: El auditor para estudiar y evaluar la organización y el equipo humano que la integra, debe empezar por obtener un organigrama detallado de la misma, en el caso de que no existiera, será una razón más para que el auditor lo elabore o actualice según (González, 2006).
2. Estudio y evaluación de flujogramas: El estudio y evaluación de flujogramas consiste en estudiar por medio de una representación gráfica los procedimientos de operación. Además, es la herramienta utilizada para representar la secuencia de las actividades en un proceso. (González, 2006).
3. Estudio y evaluación del sistema de control interno: El control interno comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para verificar la razonabilidad y

confiabilidad de su información financiera, administrativa y operacional, además ayuda a promover la eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (González, 2006).

4. Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos: Los procedimientos representan una de las acciones más importantes en la planeación y desarrollo de una auditoría. Toda entidad debe contar con manuales de procedimientos sobre los cuales el auditor debe basarse para hacer su estudio y evaluación, pero muy pocas son las entidades que los tienen, en estos casos, el auditor deberá desarrollarlos para sus propósitos expresado por (González, 2006).

El estudio y evaluación de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

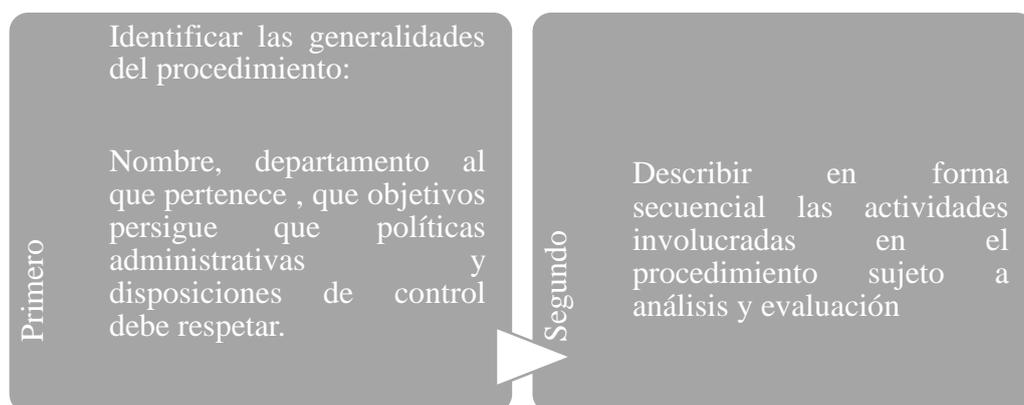


Ilustración 6. Pasos para el estudio y evaluación de un procedimiento.

Fuente: Elaboración propia. (2021, con base en González, 2006).

Componentes del control interno.

El control interno no es un proceso lineal, sino un proceso interactivo multidireccional, con cinco componentes interrelacionados, tal y como lo muestra la siguiente figura. (Hierro, 2008).



Ilustración 7. Componentes del Control Interno.

Fuente: Elaboración propia. (2021, con base en Hierro, 2008).

Entorno de Control.

El entorno de control es “El conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno, el mismo es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados”. (Marín, 2008)

El entorno de control lo conforma elementos tales como: integridad y ética, competencia profesional, responsabilidad de la alta dirección, entre otros, los cuales son esenciales para el logro de un adecuado control interno.

Evaluación de riesgos.

El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y un componente crítico en el control interno. El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. (Mantilla, 2005).

Una vez que los riesgos son identificados se analizan considerando:

1. La importancia, su efecto y alcance.
2. Se evalúa la frecuencia con la que ocurre.
3. Se define el modo con que habrá de manejarse.

Algunos de los factores externos e internos que merecen atención especial serían (Mantilla, 2005), los siguientes:

1. Cambios en el entorno, reestructuraciones internas
2. Redefinición de políticas institucionales
3. Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
4. Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
5. Aceleración del crecimiento.
6. Nuevos productos, actividades o funciones.

Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que los establecimientos administrativos se lleven a cabo, asegurando que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a lo largo de la organización, en todos los niveles, incluye aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño operacional, entre otros. (Mantilla, 2005).

Información y comunicación.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con las responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que sirve para operar y controlar el negocio. La comunicación debe darse tanto vertical como horizontal. (Mantilla, 2005).

Supervisión.

Es un proceso en el que se mide la efectividad del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo o evaluaciones, con el fin de constatar si tiene la capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno. (Mantilla, 2005).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico es la “instancia referida a los métodos, diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues que se deberá plantear el conjunto de operaciones y técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de los datos”. (Balestrini, 2006, p. 125)

Definición del enfoque metodológico.

El desarrollo de este trabajo de investigación en general es lograr que los resultados sean los más apegados a la realidad en la medida de lo posible, es por esta razón que realizamos una doble aplicación metodológica, es decir, es cuantitativa y cualitativa por lo que es una investigación mixta, la cual se puede interpretar como la búsqueda y coordinación para alcanzar los objetivos propuestos de identificación preliminar de proyectos específicos, insertados dentro del marco del desarrollo socioeconómico integral.

Para lograr un trabajo que nos resulte confiable debemos obtener datos durante la investigación que nos generen confianza y exactitud, eso es fundamental si deseamos lograr el éxito de nuestro trabajo. Al realizar un trabajo es importante el diseño de un procedimiento adecuado y ordenado que nos facilite la aplicación de los métodos para lograr los objetivos planteados mediante el diseño de un marco metodológico.

Podemos reconocer que el trabajo de investigación contiene una metodología que permite estar al tanto de las estrategias y las actividades con las que logramos darle validez a la hipótesis con la que partimos en el inicio.

Tipo de investigación.

El objetivo de esta investigación es la elaboración de un Sistema de Control Interno en el departamento de Contabilidad de la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.; mediante la implementación del COSO III; por lo tanto, este estudio es de tipo

exploratorio ya que pretende desarrollar un sistema de control interno efectivo que utiliza la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Además, es relevante conocer que el estudio exploratorio se puntualiza como el estudio que se realiza por el cuestionamiento de una pregunta, se obtiene de la posibilidad de llevar a cabo una investigación más compleja o con mayor profundización de un tema o un contexto que el investigador desea hacer.

Finalmente, esta investigación también se caracteriza por ser del tipo explicativo, ya que es una investigación que se llevaba a cabo para poner en claro un objetivo, el cual es encontrar por qué y para qué de un objeto de estudio.

Método de la investigación.

Existen diferentes tipos de métodos de investigación, en este proyecto se pretende la aplicación del analítico, por ser un método que consiste en la desmembración del sujeto a investigar, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Por lo que debemos lograr investigar por partes el problema en cuestión y de esa manera lograr un análisis mucho más crítico que nos permita lograr un resultado con mucha más exactitud.

Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación, de este estudio es de la categoría no experimental, el cual extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, conociendo que son métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente.

A través de la Investigación transversal o transeccional se pretende observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio que se lograran recaudar por medio de la observación, durante un periodo de tiempo prudente se realizaran anotaciones sin alterar los hechos, con el fin de lograr un archivo que podamos comparar con los anteriores a ese y lograr un resultado que permita a los encargados conocer lo que se puede mejorar o lo que se debe reforzar en la empresa.

Finalmente, el estudio exploratorio tal como se mencionó en el tipo de investigación, proyecta estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.

Sujetos y fuentes de información.

Para recolectar la información en la cual se basa el trabajo se realizó distintos cuestionarios a los colaboradores de la empresa y a los dueños, con el fin de que nos ayudaran a obtener información importante y real, la cual nos ayudó a dar evidencia de datos recuperados, también se hizo documentales de campo, como lo fue indagar por todas las áreas de la empresa, conociendo su funcionamiento, esto con el fin de elaborar un flujo de distribución.

Es importante mencionar que se reunió información del soporte (contable) que maneja la empresa y con ello se le brinda origen a los resultados de cada cierre del periodo mensual.

Sujetos de información.

Como se propone un trabajo de investigación, se debe de procurar que los datos y la información utilizada sean certeros y con la mayor eficiencia que se logra-sin embargo no es posible lograr una verdad absoluta porque solo se podrá estudiar a una parte de la población y de ellos se extraerá la información para luego establecerla en forma general en el estudio, por lo que la mayor parte de la veracidad del documento va a depender de

la validez y rigor con la que seleccionamos la información que decidimos colocar en el trabajo de investigación.

1. Población de interés: corresponde a compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A., la cual está conformada por el área administrativa, la gerencia, manufactura, carga y despacho y el área de gestión e inocuidad, siendo un total de 35 personas de población de investigación.
2. Tipo de muestreo: utilizado en esta investigación es por conveniencia ya que se elige el área exacta a la cual se le aplica el estudio investigativo en este caso el departamento de Contabilidad.
3. Tamaño de la muestra: se compone por el personal que labora en el área contable el cual está compuesto por dos personas, el contador y el auxiliar.
4. Selección y distribución de la muestra: se determina la importancia de cada uno de los perfiles profesionales de la muestra ya que brindan información que da cuerpo al estudio y esta es obtenida de los cierres mensuales.

Fuentes de información.

Las fuentes de información se describen a continuación,

1. Fuentes primarias: contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. ... Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Guadalajara, p.1)
Vale la pena mencionar que las fuentes primarias de información en nuestro caso son las personas entrevistadas, las cuales proporcionaron información de suma importancia para la recolección de datos.
2. Fuentes secundarias: Permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. Los informantes en ambos casos pueden ser personas o documentos inéditos o publicados, así como otras fuentes que posibilitan al investigador extraer conocimiento sobre un determinado problema en estudio. (Stein, p.1)

Las fuentes secundarias utilizadas son los archivos con los que contaba la empresa, con los cuales logramos crear una comparación de datos y una recolección de información más certera.

3. Fuentes terciarias: Son documentos que reúnen nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas. Resume fuentes de segunda mano. (Calderón, 2011)

Debemos mencionar que en este caso las fuentes terciarias son la comparación de datos, los recolectados con los colaboradores entrevistados y los archivos que nos proporcionaron información real de la empresa, con ello creamos nuestra propia información.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.

Tomando en consideración lo mencionado en el párrafo anterior, en este trabajo de investigación se utilizaron instrumentos:

Variables de investigación.

Son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación. Por ejemplo, la variable sexo puede tomar dos valores: femenino y masculino.

Variable de estudio #1. Sistema de control interno.

1. Definición conceptual: Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema.
2. Definición operativa: es un conjunto de elementos o dispositivos que se encuentran conectados entre sí, con la finalidad de administrar, ordenar y regular otros sistemas relacionados, para que así, se reduzcan las probabilidades de error y llegar de manera óptima a los objetivos planteados.

3. Definición instrumental: Los instrumentos utilizados con la Matriz de análisis del control interno actual y la Entrevista los colaboradores de la empresa, incluyendo los dueños.

Variable de estudio #2. COSO III.

1. Definición conceptual: La tercera versión, COSO III, se publicó en el año 2013. Este renovado Marco Integrado de Gestión de Riesgos incluye novedades como estas: Aumenta la confianza en cuanto a la eliminación de riesgos y consecución de objetivos. Mejora la agilidad de los Sistemas de Gestión de Riesgos en su adaptación con los entornos.
2. Definición operativa: un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.
3. Definición instrumental: los instrumentos utilizados para lograr esta variable de investigación son la Hoja resumen del control interno aplicables al sector y Comparativo en función de la estructura de COSO III para el departamento de contabilidad

Variable de estudio #3. Manuales de políticas y procedimientos

1. Definición conceptual: Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.
2. Definición operativa: es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad.
3. Definición instrumental: teniendo en cuenta la investigación realizada se reforzó el manual de políticas y procedimientos en cada área de la empresa, en base a los puntos débiles que arrojó el resultado de la entrevista realizada a los colaboradores de esta, demarcando las responsabilidades de cada puesto.

Tabla 2. *Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.*

Objetivo específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Identificar el sistema de control interno aplicable para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. de acuerdo con el marco contable aplicable.	Sistema de control interno	Es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable	Establecer el sistema de control interno actual para poder evaluar la exposición al riesgo en la estructura contable de la empresa Agrícola KAS	Matriz de análisis del control interno actual. Entrevista los colaboradores de la empresa, incluyendo los dueños.
Establecer el sistema de control interno de acuerdo con COSO III para el departamento de contabilidad, con base al giro del negocio de la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.	COSO III	Que es un COSO III	La identificación de los sistemas de control interno del sector, permiten maximizar la eficiencia operativa y minimizar el riesgo inherente	Hoja resumen del control interno aplicables al sector. Comparativo en función de la estructura de COSO III para el departamento de contabilidad
Elaborar manuales de políticas y procedimientos para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.	Manuales de políticas y procedimientos	Que son los manuales de políticas y procedimientos	La definición de un manual de políticas y procedimientos establece los parámetros mínimos aceptables para un adecuado sistema de control interno.	Propuesta de manual de políticas contables. Propuesta de manual de procedimientos según corresponda.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Este capítulo se concentra en la realización de un sistema de control interno, el cual tiene como meta lograr un orden entre las cuentas por pagar, el efectivo, propiedad, la planta y equipo. El siguiente control interno se llevó a cabo partiendo de las necesidades descubiertas en la empresa por medio de la entrevista realizada a los dueños y al personal de esta, además también se hicieron observaciones dirigidas a las operaciones de la empresa para lograr una idea más clara del funcionamiento y donde se puede mejorar.

Resaltando que el objetivo de la investigación es lograr la aplicación del análisis en el control interno de las cuentas ya sean los pagos a realizar, las cuentas por cobrar, el inventario, efectivo, propiedad, el equipo de la empresa para procurar una planeación y ejecución en las actividades que son necesarias, así mismo podemos determinar las debilidades a tiempo y proponer mejoras acordes con la valorización respectiva.

El marco de referencia COSO brinda recomendaciones a la dirección sobre cómo evaluar, reportar y mejorar los sistemas de control.

Al realizar el análisis de la información de las respectivas fases de estudio a las cuentas por pagar y teniendo en cuenta los resultados que obtuvimos de las entrevistas y cuestionarios que le realizamos a los colaboradores de la empresa más las observaciones aportadas se destacan las siguientes conclusiones:

1. Dicha empresa no cuenta con una persona encargada de administrar la unidad de activos fijos, que permita controlar los registros, asignaciones, traspasos y salidas de activos.
2. Pudimos conocer que no hay responsables de velar por el uso o pérdida de los activos fijos.
3. No existe una política para las áreas de cuentas por cobrar, inventario, obligaciones por pagar, efectivo, propiedad, planta y equipo.
4. No está aún desarrollada la identificación de riesgos a nivel de procesos dado que priorizó la identificación de los macro procesos, procesos y subprocesos.

1.Sistema de control interno aplicable para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A. de acuerdo con el marco contable aplicable.

Tabla 3. *Matriz de políticas y procedimientos.*

Categoría	Políticas y procedimientos	Riesgos	Descripción
Administrativo	Mantener un adecuado control de los equipos de la empresa	Perdida de equipos claves de la empresa.	Salida de personal para operar y mantener los equipos.
	Llevar un orden de las facturas por cobrar y facturas por pagar	Perdida de activos y vencimiento de facturas por cobrar o por pagar.	Si no se tienen un calendario de pagos y cobros o un orden de facturas en físico se corre el riesgo de no poder cobrar y por ende perdida de dinero o pago de multas por exceder la fecha de pago.
Técnicos	Llevar un control entre producción y personal, cada empleado debe de tener una función establecida para el funcionamiento de la empresa.	Si no se cuenta con el personal requerido se corre el riesgo de tener una producción lenta o ineficiente.	Existe una necesidad de tener los cargos establecidos y de que los empleados se dediquen a cumplir las labores establecidas por contrato para la optimización de los procesos la empresa.
	Tener un adecuado manejo del producto cuando se va a transportar.	Desperdicio de producto por un manejo inadecuado en el transporte.	Cuando se transportan hortalizas se corre el riesgo de perder la calidad si no se le da el adecuado manejo.
	Se debe de tener siempre información de respaldo de los clientes.	Perdida de información en caso de fallas por parte de los equipos.	Tener todo en una sola computadora puede generar problemas si llegara a fallar, tendría una pérdida total de información y pérdida de clientes.
Operativos	La empresa tiene un control interno adecuado en su empresa.	No hay un flujo adecuado de trabajo.	El control interno regula todas las operaciones de la empresa.
	Tener un método para la adecuada recuperación de datos.	Existe perdida de información que pueden ayudar a la empresa a mejorar.	Los datos antiguos pueden presentar información importante que ayude a el flujo adecuado de la misma.
	Adecuado manejo de inventarios.	Puede generar datos falsos que resulten en pérdidas para la empresa.	Si no hay un control de lo que entra y lo que sale de la empresa, no se puede saber el producto disponible.
	Se debe llevar un uso adecuado de caja chica.	Esto puede provocar perdida de dinero.	La falta de control en la caja chica puede ser la causal de fugas de dinero innecesarias que pueden afectar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

De acuerdo con lo que indica COSO III, podemos ver que no se aplica correctamente el manejo del control interno, es notable que los procedimientos no están siendo ejecutados como se debería, es importante saber que mantener un adecuado manejo de todos los procesos trae consigo un sinnúmero de beneficios para la empresa, pero el principal es el orden en las finanzas y una visión más clara de los cierres de mes.

Podemos decir que la empresa no cuenta con ninguno de los procedimientos o políticas para el manejo y producción de la misma, no hay controles para realizar pagos o de facturación adecuada que nos ayude a llevar ese control interno tan necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Entrevista al departamento de Contabilidad y Gerencia.

El objetivo general del instrumento es *Crear las conclusiones del trabajo para lograr visualizar las debilidades de la empresa mediante los resultados de las encuestas y la observación del funcionamiento de la planta productora, con el fin de lograr las recomendaciones más acertadas para la solución de la problemática presente. Y el objetivo específico que se pretende cumplir con este es Reconocer las debilidades de la empresa mediante un cuestionario realizado a 6 colaboradores en distintos cargos con el fin de crear las recomendaciones adecuadas según la necesidad que se presenta a continuación.*

En el siguiente espacio se desarrollan los resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores en los diferentes puestos para conocer el flujo y manejo con que cuenta la empresa:

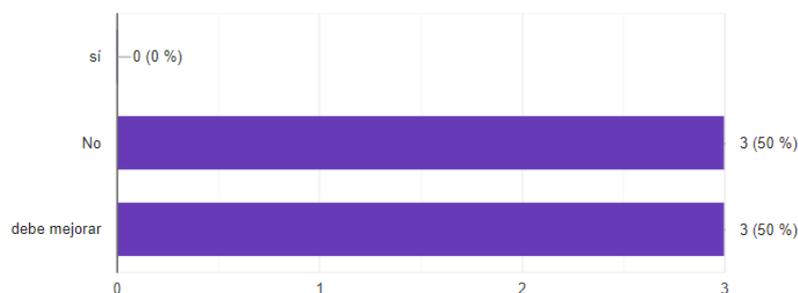


Ilustración 8. ¿Considera usted que se mantiene un adecuado control de caja chica?

Fuente: Elaboración propia. (2021)

En la primera pregunta podemos ver que un 50% de las personas que realizaron la encuesta dicen que no existe un adecuado control en la caja chica y el 50% restante considera que debe mejorar.

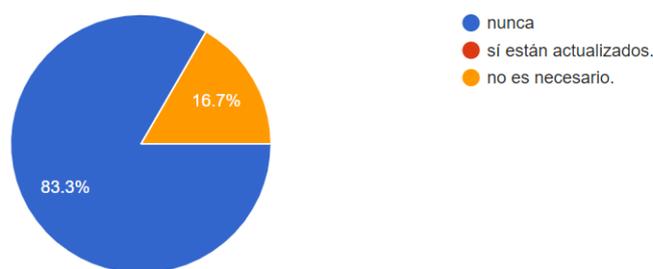


Ilustración 9. ¿Se realizan controles de inventarios constantemente para llevar una actualización de los mismos de la manera adecuada?

Fuente: Elaboración propia. (2021)

La siguiente pregunta reveló que un 83% de los entrevistados afirma que nunca se realizan inventarios para crear una actualización de recursos en la empresa, mientras que un 16.7% aseguran que no es necesario.

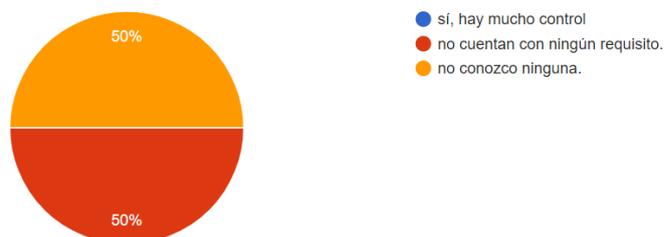


Ilustración 10. ¿Conoce usted del control de las cuentas por pagar y una política de pago? Ejemplo, cuál es el requisito para realizar el pago a un proveedor.

Fuente: Elaboración propia (2021)

A continuación podemos ver que un 50% de los encuestados consideran que la empresa no cuenta con ningún requisito o políticas para la cancelación de pagos, y el otro 50% dice desconocer si existiera alguno.

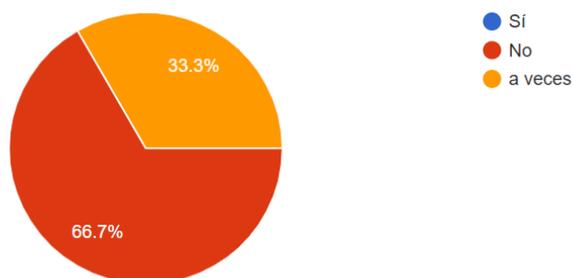


Ilustración 11. ¿Sabe si se realiza conciliaciones bancarias?

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 33.3% de las personas encuestadas sostiene que en ocasiones esporádicas se realizan conciliaciones bancarias y el 66.7% afirma que no se realizan nunca.

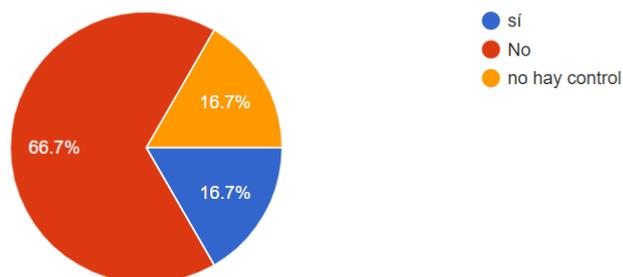


Ilustración 12. ¿Las cuentas por cobrar a los clientes se llevan con un control adecuado, siempre de acuerdo a sus fechas de créditos?

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la gráfica podemos observar que un 66.7% de las opiniones es que no cuentan del todo con un control de cobro para sus clientes, un 16.7% dice que no hay del todo y un 16.7% dice que sí se cuenta con uno.

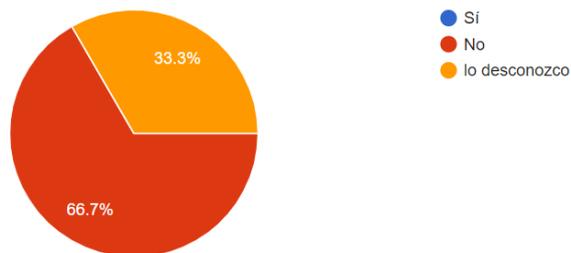


Ilustración 13. ¿Hay un día específico para realizar pagos tanto de planilla, proveedores, obligaciones, se tiene una persona responsable de las CxP?

Fuente: elaboración propia (2021)

El 33.3% de los encuestados desconoce si existe un día para realizar los pagos de la empresa y el 66.7% asegura que no existe.

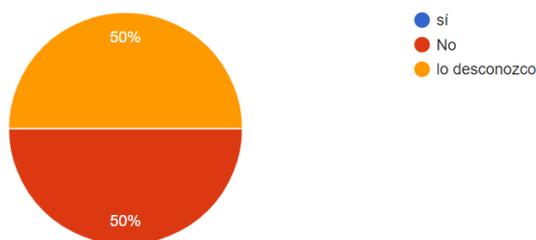


Ilustración 14. ¿Se lleva un control de los componentes recuperables de los archivos en desuso (discos duros, memorias, tarjetas de video, etc.)?

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la siguiente grafica podemos ver que las opiniones se dividen por la mitad, siendo un 50% que afirma no haber y el otro 50% el que dice que desconoce si existe alguno.

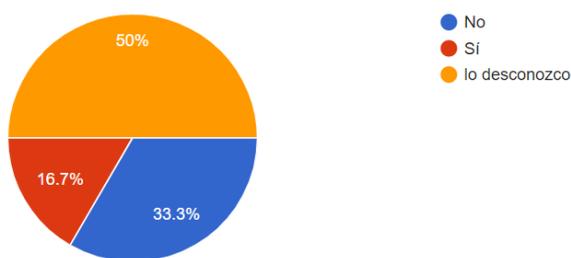


Ilustración 15. ¿Conocen qué es COSO III?

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Un 50% de los encuestados desconoce el significado y la importancia de COSO III en la empresa, mientras que solo un 16.7% de las personas conocen o han oído hablar de él y el 33.3% afirma que no conoce nada sobre el tema.

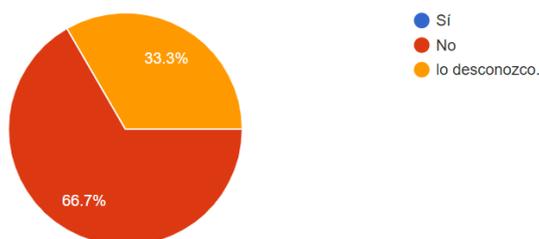


Ilustración 16. ¿Se lleva a cabo un control de la vida útil de los activos de la información?

Fuente: Elaboración propia (2021)

Como se puede apreciar en la gráfica un 66.7% de las personas dice no haber un control de la vida útil de los activos y el 33.3% dice que desconoce si existiera.

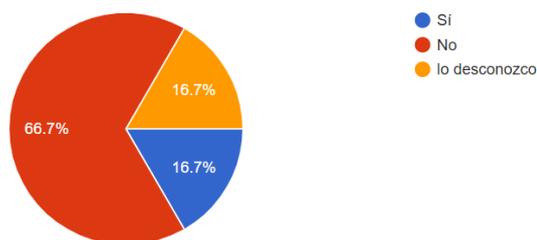


Ilustración 17. ¿Conoce usted el concepto de control interno?

Fuente: Elaboración propia (2021)

Entre los encuestados podemos ver que el 66.7% no sabe que es control interno, el 16.7% desconoce su concepto y solo el 16.7% afirma estar relacionado con el término.

2.Sistema de control interno de acuerdo con COSO III para el departamento de contabilidad, con base al giro del negocio de la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.

El objetivo de este instrumento es *Reconocer las políticas y los procedimientos con los que debe contar una empresa para lograr un flujo adecuado en la producción y desempeño de esta, mediante la investigación y comparación de los procesos, con el fin de mejorar su producción.*

Políticas y procedimientos.

A continuación, se señalan los procedimientos más importantes que deben aplicar para la empresa, Productos Agrícolas del Norte KAS S.A, asociados, al sector en el que se desenvuelven y su departamento al que le aplican, procedimiento de tesorería, procedimiento de compras y ventas, procedimiento de cierre contable, procedimiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, procedimiento de manejo de inventarios, las anteriores son las procedimientos que generan mayor relevancia en el manejo adecuado de una empresa como esta.

Tabla 4 . *Matriz comparativa de procedimientos.*

Políticas	Función	Aplicación en la empresa
Procedimiento de Tesorería (Reintegro de Caja Chica- Efectivo)	Se utiliza para optimizar la liquidez, con el fin de garantizar la disponibilidad de los fondos necesarios para realizar pagos comprometidos por la empresa en el tiempo establecido. Un ejemplo de ello es contar con un control de cobros y de pagos a proveedores, encargado de las operaciones bancarias.	La empresa no cuenta con un control adecuado de tesorería, los pagos se hacen en cualquier momento, no hay un control adecuado de facturas por pagar o de cuentas por cobrar, el flujo de dinero no está regulado, por lo que la caja chica no tiene un adecuado manejo que nos ayude a organizar las finanzas de la empresa.
Procedimiento de Facturación (Compras y Ventas)	Es uno de los más importantes que debe de tener la empresa, son los encargados de separar y realizar las facturas para de esta manera lograr llevar un control de los cobros y pagos de la empresa, además son los que realizan los informes ejecutivos mensuales y emiten los reportes de facturas por cobrar y las facturas por pagar.	La empresa a la que estamos estudiando no tiene un procedimiento de facturas definido, no existe un control en las facturas, primero se realizan pagos y luego se realiza la factura, con esto quiero decir que no se respeta la importancia de llevar un registro detallado para de esa manera poder crear un sistema de facturación funcional y eficiente que ayude a los dueños a tener un flujo de dinero mucho más eficiente.
Procedimiento de cierre contable	Es el procedimiento que da por clausuradas las cuentas anuales de la empresa, se encargan de las cuentas de ingresos, gastos, costos de ventas y costos de producción. Su importancia radica en la revisión de las cuentas para poder saber si la empresa obtuvo ganancias o pérdidas, por eso es tan importante la administración y finanzas de una empresa.	La empresa no lleva un control adecuado de sus cuentas, sus facturas no están en orden y la caja chica no tiene el mejor de los manejos en el caso de nuestra empresa, esto lo que logra es una dificultad para realizar el cierre contable y por ende no podemos saber con exactitud los resultados finales. Todos los procesos llevan a un único fin y es hacer más fácil el flujo y manejo de la empresa.
Procedimiento de manejo de inventarios	Su importancia se puede decir que es el conteo de los productos que ingresan a la empresa, corroborar de forma manual que sean las cantidades correctas, transferirlas al sistema después de comprobar las existencias reales contra las que aparecen en el sistema.	Como podemos ver en los procesos anteriores no hay un adecuado manejo de inventarios, no existe alguien encargado de recolectar de forma insistente esos datos porque los colaboradores de la empresa no cuentan con un puesto fijo establecido, sino, que ellos ayudan con el funcionamiento de otras áreas también por lo que se complica un poco el manejo de inventarios.
Procedimiento de cuentas por pagar	La circulación de facturas por pagar es una situación de todos los días en las empresas, ordenes de compras, recibos, proveedores a los que hay que pagarles, salarios y mensualidades a los bancos, el objetivo de este procedimiento es tener todas esas cuentas al día para evitar multas o lograr proveer de mercadería a la empresa con proveedores contentos que ofrecen descuentos por pagar a tiempo en lugar de multas por no cumplir con lo establecido.	En la empresa no se cuenta con un procedimiento de cuentas por pagar, los administradores pagan cuando tienen tiempo, no respetan fechas, en algunos casos se vencen las facturas, por lo general los salarios y ordenes patronales si van al día y no existen problemas, pero con los demás se debe mejorar.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

De esta manera, el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asigne a un área específica de una empresa. En este sentido, el sistema de control interno debe orientarse a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo dé su mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados deseados, debido a que promueve el buen funcionamiento de la organización.

1. Procedimiento de Tesorería (Reintegro de Caja Chica- Efectivo): se refiere a todas aquellas operaciones a corto plazo que se realizan en una compañía y que están relacionadas con el flujo monetario. Una política de pagos y cobros a corto plazo coherente es fundamental para asegurar la salud de un negocio.
2. Procedimiento de Facturación (Compras y Ventas): es de suma importancia, toda vez que la mayoría de las mismas realizan sus ventas utilizando el sistema de crédito, lo que permite al acreedor o vendedor en una buena facturación, el cobro puntual de las mismas y así la viabilidad y sostenibilidad de las empresas, dado que si el sistema
3. Procedimiento de Cierre Contables : Las asesorías, gestorías y departamentos internos responsables de la fiscalidad se enfrentan a la ardua labor de recopilar información para presentar los impuestos y conocer el volumen de crecimiento de las empresas, saber cómo van a afrontar los pagos.
4. Procedimiento de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar: son importantes ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Así mismo son un factor

crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa.

5. Procedimiento de Manejo Inventario: es importante para mantener el balance correcto de existencias en los almacenes, algo que evita: Perder una venta porque no tener suficiente inventario para completar un pedido.

3. Manuales de políticas y procedimientos para la compañía Productos Agrícolas del Norte KAS S.A.

El objetivo de este instrumento es *Identificar los procedimientos que no se están realizando de la forma correcta mediante una investigación en la empresa con el fin de crear una propuesta de estructura del manual de procedimientos que pueda impulsar el flujo del buen funcionamiento de una empresa y sus colaboradores.*

Tabla 5. *Propuesta de estructura del manual de políticas y procedimientos.*

Procedimiento	Descripción
Procedimiento de Tesorería (Reintegro de Caja Chica-Efectivo)	Algunas de las cosas que debe mejorar el departamento de contabilidad para mantener un orden y eficiencia en su campo es diferenciar a los clientes que se retrasan en todos los pagos, negociar las condiciones con los clientes al principio, fechas de pago, formas de pago y procedimientos para pagar o cobrar una factura, gestionar el cobro de las facturas para que todo sea más fluido, descuento de pagarés, y tener una línea de crédito visible para no olvidar pagar en las fechas correctas.
Procedimiento de Facturación (Compras y Ventas)	El departamento de ventas y contabilidad debe tener una mejor recepción de pedidos para de esa manera poder tener una emisión de facturas mucho más eficiente, gestionar los cobros en las fechas establecidas y llevar el registro de cobro de las facturas, además contabilización y archivo de documentación.
Procedimiento de Cierre Contables	Los procedimientos de cierre contable son responsabilidad del departamento de contabilidad y la revisión por parte del contador, por lo consiguiente se debe verifica que la información se encuentre completa y perfectamente sistematizada, contrastar que la contabilidad esta cuadrada, asegurarse de que no hay fallos en la contabilidad, realizar los ajustes y conciliaciones necesarias, recordar los respectivos asientos contables de cierre, adelantar bien el proceso de Arqueo de Cajas. Todo esto con el fin de lograr un cierre contable exitoso.
Procedimiento de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar	La contabilidad de la empresa debe de mantener un equilibrio entre tus ingresos y egresos, procurar que el nivel de los egresos no sea mayor que el de los ingresos que percibe el negocio, elige a tus proveedores más allá del precio, es recomendable tomar muy en cuenta las diferentes condiciones de pago que ofrece cada uno, ya que contar con condiciones más flexibles puede ser de mayor utilidad que el contar con menores precios. Aprovechar los plazos de pago que ofrecen los proveedores y organiza el pago de tus facturas en función de lo anterior, mantener una buena comunicación con tus proveedores. Buscar negociar tus con proveedores la obtención de descuentos por pago anticipado es siempre bueno para las finanzas de la empresa y además pagar anticipadamente cuando se tiene la posibilidad, no sólo contribuye a una buena relación con los proveedores, revisa que los proveedores cumplan sus compromisos y establecer alertas o recordatorios de pago los cuales ayuden a tener siempre presente las fechas en que se deban realizar las transacciones, por ultimo automatizar y estandarizar el manejo de las cuentas por pagar llevar un control de las facturas de costos y gastos,

Procedimiento de Manejo Inventario	esto bajo una forma estandarizada. Asimismo, es recomendable administrar dichas facturas por centros de costos y proyectos para mayor facilidad. Esta área le corresponde al departamento de bodega y compras menores, lo que consideramos que se puede mejorar es en establecer un nivel óptimo de inventario, crear tomas diarias de la mercadería que ingresa a la empresa, realizar un seguimiento del inventario para saber los movimientos que se realizan, además es bueno apoyarse de las facturas electrónicas y del sistema de la empresa para saber si los datos físicos concuerdan con los digitales.
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Se pueden definir a las política y procedimiento de la empresa como una estructura en donde se incluyen las planificaciones y desarrollo de la empresa productos agrícolas KAS.SA, por medio de reglas que lo que hacen es orientan al comportamiento de los trabajadores ante cada situación presentada en el cumplimiento de su trabajo. Cuando todo funciona de manera ordenada se garantiza el éxito del desarrollo empresarial.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación tenemos los argumentos y afirmaciones relativas a datos de mediciones experimentales y de la lógica: ciencia referente a reglas y procedimientos para discernir si un razonamiento (raciocinio) es correcto (válido) o incorrecto (inválido).

Conclusiones.

A continuación, se desglosan las conclusiones del presente proyecto de investigación las cuales se enumeran,

1. La empresa no cuenta con un sistema establecido de control interno que regule el departamento de contabilidad, por lo que esperamos que COSO III nos ayude a estabilizar la parte financiera de la empresa.
2. Es necesario lograr identificar el sistema de control interno que debemos aplicar en la empresa para procurar el éxito de la implementación.
3. Es importante tener establecido el sistema de control interno para el departamento de contabilidad, basándonos a la naturaleza de la empresa y la forma en que realizan sus negocios para lograr un sistema más funcional a la empresa.
4. Al elaborar los manuales de políticas y procedimientos se va a contar con una guía específica de pasos a seguir que pueden ayudar a los trabajadores.
5. Es necesario visualizar las debilidades de la empresa para comprender en donde debemos mejorar, nadie conoce mejor ese tema que los colaboradores de esta, aprender a escucharlos es importante si deseamos que la empresa crezca, es por esta razón que realizamos la encuesta a ellos para lograr tener una visión más certera de donde debemos reforzar y en donde tiene fortalezas para lograr el mejoramiento de sus funciones.
6. Priorizar las necesidades administrativas de la empresa va a generar un resultado más eficiente en las finanzas.
7. Tener en orden las cuentas por pagar y cuentas por cobrar genera en la empresa más fluidez y ahorro a largo plazo porque no se deben pagar multas por atrasos.
8. Una empresa ordenada es una empresa que trabaja con eficiencia y compromiso.
9. Los trabajadores son más comprometidos cuando conocen sus responsabilidades y logran llevarlas a cabo de manera exitosa.

10. Si se logra comprender que el sistema COSO III viene a renovar y a crear una línea de trabajo más eficiente podemos darle una implementación adecuada y tener resultados visibles a corto plazo.

Recomendaciones.

A continuación, se desglosan las recomendaciones del presente proyecto de investigación las cuales se enumeran,

1. Toda adquisición de activos fijos se incluya en el presupuesto anual de la organización, así como todos aquellos gastos de mantenimiento en los cuales se pueda incurrir.
2. Todos los activos fijos adquiridos por la organización sean asignados a un funcionario de nivel adecuado, así como se registre mínimo la siguiente información: descripción del artículo, estado, fecha de entrega, valor del activo y forma de reposición.
3. Todo activo que ingresa a la organización cuente con el correspondiente registro en el software, asignación de hoja de vida, así como de su correspondiente código de identificación.
4. La aprobación de adquisición de nuevos activos fijos se realice por un área responsable, el cual evalúa la viabilidad financiera y técnica entre comprar, alquilar o tercerizar. Este análisis y la aprobación final de los mismos queden registrados en el acta respectiva del departamento solicitante.
5. Se asigne un área responsable de hacer cumplir las políticas y procedimientos de adquisición y administración de activos fijos.
6. Toda adición al presupuesto de mantenimiento sea autorizada por un área responsable, y realizarse la presentación de la justificación técnica y financiera de la necesidad de dicha adición.
7. Los activos fijos se contabilizan al costo, que en lo pertinente incluye cargos por gastos de financiación y diferencia en cambios sobre pasivos incurridos para su adquisición hasta que se encuentren en condiciones de utilización.
8. El análisis y la aprobación final de los resultados mismos queden registrados en el acta respectiva del departamento solicitante.
9. Se debe crear un registro de inventario que nos ayude a saber cuánto producto

tiene la empresa y cuanto ya se vendió o caducó.

10. Crear un calendario de pagos y de cobranza para llevar un orden con las cuentas.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

Al crear la propuesta de mejoramiento para la empresa hemos tomado en cuenta el análisis de información recolectada a lo largo de la investigación, tanto en la parte administrativa como en la empresa en general, nuestra intención es aportar al mejoramiento de cada uno de los espacios para lograr una colaboración integral que nos garantice un funcionamiento eficiente que nos ayude a llevar un control mucho más específico de las cuentas de la empresa.

Objetivo general de la propuesta de mejoramiento.

Crear una propuesta de mejoramiento para la empresa que le permita llevar un control más eficiente de los gastos, tanto de compra como de producción, con el fin de mejorar el funcionamiento y lograr conocer las ganancias reales de la empresa, así como sus gastos también.

Objetivos específicos de la propuesta de mejoramiento.

1. Conocer las limitaciones que tiene la empresa, para basados en ellas crear nuestra propuesta de mejoramiento en las áreas que lo requieran.
2. Establecer propuestas que aporten al desarrollo de la empresa, y que permita que los colaboradores ejecuten su trabajo de una manera más eficiente.
3. Estudiar las posibles consecuencias positivas que puede llegar a tener la empresa si se implementan la propuesta de mejoras que se desea crear.

Acciones concretas.

1. Actualiza el perfil de tu cliente ideal: El primer riesgo es atraer a un público objetivo que no se corresponda con tu estrategia y que lo más probable es que no esté interesado en tus productos y servicios.
2. Evaluación del Coste – Beneficio: La productividad es vital, y no sólo hablamos de dinero, también de tiempo, esfuerzos y recursos.

3. Optimiza el proceso productivo: Una alternativa es planificar los pasos, trabajar en equipo con trabajadores multifuncionales que puedan asumir diversos roles en la empresa,
4. Utiliza el método *just in time*: que te ayudará a reducir el coste de la gestión y las pérdidas por acciones innecesarias.
5. Optimiza los costes de estructura: produce bajo la curva de demanda, automatiza.
6. Digitaliza los procesos y súbete al carro de la “teoría de los cinco ceros”: cero errores, cero averías, cero demoras, cero papeles y cero existencias.

Recursos por utilizar.

Para la empresa lo más importante para lograr el progreso deseado es contar con los recursos correctos, el personal juega un papel importante porque es el motor de la misma, por esa razón el tener un personal capacitado y eficiente va a garantizar que la empresa sea eficiente en producción, contar también con equipo de calidad y en buenas condiciones va a ser más fácil el trabajo de los colaboradores de la planta y por lo tanto en menor tiempo, además tener al día las finanzas de la empresa, los pagos y los cobros es importante para el balance financiero de la empaadora, tener siempre un plan de mejoramiento en donde se refuercen las debilidades de la empresa, capacitando a los empleados constantemente para lograr que cada día se involucren más en el trabajo.

Cronograma.

El siguiente cronograma se pretende realizar para la conclusión efectiva de la propuesta de mejoramiento para la empresa Productos Agrícolas del Norte KAS.

Tabla 6. *Cronograma de la propuesta de mejoramiento.*

Acciones	2021				
	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Concluir la investigación.	■				
Entrega la propuesta de mejoramiento a los directivos de la empresa.		■			
Aprobación la propuesta de mejoramiento por parte de los directivos de la empresa			■		
Implementación de la propuesta de mejoramiento al área contable.				■	■

Fuente: Elaboración propia. (2021)

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO: POLÍTICA DE MANEJO

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos.

POLÍTICA DE TESORERÍA (REINTEGRO DE CAJA CHICA-EFECTIVO)

Propósito	Alcance
Establecer los lineamientos bajo los cuales se deben manejar los recursos asignados a la Caja Chica, así como la legalización de los gastos.	Aplica a todos los funcionarios vinculados con la organización que requieran de uso o manejo de Caja Chica. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de esta.

PROCEDIMIENTOS DE POLÍTICAS DE TESORERÍA (REINTEGRO DE CAJA CHICA-EFECTIVO)

El registro de caja chica se elabora diariamente y debe asentar la fecha, el nombre del responsable, la cantidad inicial y el monto total gastado, y luego una lista en que se incluya el número de la factura o recibo que respalda cada gasto, su concepto y la cantidad pagada.

Los procedimientos de políticas de tesorería (reintegro de caja chica-efectivo) son:

1. Toda Caja Chica sea constituida por medio de acta de aprobación suscrita por el Departamento Contable, Tesorería y Gerencia.
2. Los montos de Caja Chica se establezcan conforme a los requerimientos del departamento que lo solicite.
3. La administración de la Caja Chica sea entregada en todos los casos por medio de acta al funcionario responsable.

4. Todo funcionario responsable de administrar la Caja Chica, suscriba un pagaré en blanco que permita dar cubrimiento a cualquier diferencia que presente el saldo de la caja.
5. Se establezcan o asignen límites de montos para las compras canceladas por Caja Chica y en caso de que se requiera realizar una compra superior al monto máximo al límite autorizado por Caja Chica, realizar el procedimiento normal de pagos.
6. Todo vale de Caja Chica sea legalizado a la mayor brevedad posible, adjuntando la factura original.
7. Todos los gastos de transporte describan las rutas de desplazamiento y que cuenten con la debida autorización del Jefe inmediato.
8. No se realice el reembolso de gastos sin un soporte original acorde a la legislación local y los cuales sean pertinentes con la labor adelantada por el funcionario.
9. Se establezca un mínimo de efectivo disponible en Caja Chica para proceder con el reintegro del fondo de la misma; siempre y cuando se tenga el registro contable de los mismos.
10. Se realicen arqueos sorpresivos periódicamente.

No realizar pagos mediante Caja Chica de los siguientes elementos:

1. Libros.
2. Suscripciones.
3. Artículos personales.
4. Compra de equipos.
5. Muebles.
6. Anticipos de gastos de viaje.
7. Préstamos.
8. Cambio de cheques.

Cualquier modificación de la política, sea aprobada por la Gerencia General de la organización.

POLÍTICA DE MANEJO DE INVENTARIOS

Propósito	Alcance
Establecer los lineamientos con los cuales se define, clasifica, valora, ajusta, provisiona y retira el inventario.	<p>Aplica para todos los tipos de inventario de la organización, tal como materia prima, en proceso y producto terminado.</p> <p>La aplicación de la presente política rige a partir de que se realice su divulgación.</p>

Definiciones

1. **Materia Prima:** Son todos aquellos artículos adquiridos para la producción y los cuales no tienen ningún proceso de transformación al momento de realizar el inventario.
2. **Producto en proceso:** Son aquellos artículos que se encuentran en etapa de producción o parcialmente terminados, y para los cuales en la medida que se perfecciona su producción, se aumenta el valor que adquieren.
3. **Producto Terminado:** Son todos los artículos que han pasado por el proceso total de producción, siendo transferidos del área de producción a distribución, y se encuentran listos para ser entregados al cliente final.
4. **Inventario Activo:** Es el inventario disponible para atender los pedidos de clientes durante un periodo de tiempo específico.
5. **Inventario Obsoleto:** Está conformado por todos aquellos productos que de acuerdo a sus características, no son comercializables en el mercado por su deterioro, vigencia o porque han sido sustituidos.
6. **Inventario Vencido:** Está conformado por los productos para los cuales su fecha de vencimiento ha expirado y por tanto no pueden tener ningún tipo de comercialización.
7. **Inventario de lenta rotación:** Son aquellos productos que su comercialización en el mercado es menor a la esperada y por tanto deben ser retirados.
8. **Inventario dañado:** Son los productos que por su mal estado no están disponibles para la venta.

9. Inventario Cíclico: Inventario físico en el cual son contados los productos con mayor rotación.

PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE INVENTARIOS

Son el conjunto de procesos que involucran el suministro, accesibilidad y almacenamiento de materia prima, materiales para el ensamble de otros productos, o productos terminados, con el objetivo de minimizar los tiempos y costos.

Los procedimientos de manejo de inventarios son los siguientes:

1. La compra de materia prima, así como los saldos de inventario en las bodegas, sean conforme al resultado de la planeación de la demanda, revisándose y evaluándose periódicamente; ajustándose con la planeación y el presupuesto anual, por lo cual cualquier variación en el abastecimiento de productos se autorice, soporte y se justifique por la Gerencia de Alimentos y Bebidas y de la Gerencia de Operaciones.
2. El “software” utilizado se parametrize con base en lo indicado en el punto anterior.
3. El abastecimiento de productos y/o materiales, para cualquier departamento se realice por medio de orden compra, orden de producción, u orden de transferencia, según corresponda.
4. Los despachos en mayor o menor cantidad a la solicitada sean explicados y ajustados por el área de abastecimiento.
5. Se establezca un responsable de registrar los planes de acción correctivos con las áreas o funcionarios que realicen despachos de cantidades menores o mayores a las solicitadas.
6. Se revise el reporte denominado Inventario de lento movimiento emitido por el software, identificando el inventario obsoleto y de lenta rotación, para así proceder a gestionar la provisión de dicho inventario, previa documentación soporte de las causas que llevaron al estado de obsolescencia y/o lenta rotación, definiendo un responsable para establecer la provisión de inventario.

7. Se concilie periódicamente los saldos de los inventarios con la cuenta contable del libro mayor, así como con los resultados los inventarios cíclicos.

Las tomas físicas de inventarios se realicen de la siguiente manera:

1. Una toma física a la totalidad de los inventarios anualmente.
2. Realizar la toma de los inventarios físicos cíclicos mensualmente, para los productos que de acuerdo a su rotación tengan la más alta.
3. Realizar semestralmente una toma física de inventario para los productos con mayor valor.
4. Los registros manuales de la toma física de inventario deben estar libres de tachaduras, enmendaduras, ni espacios en blanco y utilizar bolígrafo para su anotación.
5. Los ajustes de inventario y bajas de producto en mal estado o dañado cuenten con el siguiente soporte:
 6. Documentación soporte de los movimientos de la referencia.
 7. Resultados del inventario físico cíclico, si aplica.
 8. Inventario valorizado según sistema.
 9. Niveles de autorización de acuerdo al monto del ajuste.
 10. Niveles de autorización de acuerdo al monto de la baja de inventario de producto en mal estado o dañado.
11. Presentar al Departamento de Contabilidad la totalidad de las bajas y ajustes del inventario junto con los planes de acción correctivos para reducir dichos indicadores.
12. Valorizar los inventarios de acuerdo a los siguientes parámetros:
 13. La materia prima al costo real de su adquisición.
 14. La orden de fabricación se registra de acuerdo al costo promedio.

Nota.

Cualquier modificación de la política, se apruebe por la Gerencia. Entre en vigencia a partir de su aprobación. La política deberá ser revisada anualmente.

POLÍTICA DE FACTURACIÓN (COMPRAS Y VENTAS)

Objetivo	Alcance
<p>Establecer las directrices bajo las cuales se orientan las compras realizadas por la entidad, propendiendo por garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades reales de la organización</p>	<p>Aplica para la compra de bienes y servicios partiendo desde la solicitud, aprobación, entrega y aceptación de todo bien o servicio adquirido por la organización.</p> <p>La presente política aplicará en cada una de las áreas involucradas y su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de esta, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados en este documento.</p>

Definiciones:

1. Contrato: Acuerdo de voluntades entre las partes, por medio del cual una de ellas se obliga a entregar o hacer algo en contraprestación a un pago en dinero.
2. Orden de Compra: Documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle de precio, condiciones de pago, entre otras cosas.
3. Solicitud de Compra y/o pedido: Documento por el medio del cual se formaliza la necesidad de la compra.
4. Concepto Técnico: Proceso por medio del cual un experto evalúa y confirma los requerimientos de compra que cuentan con un nivel de especialización.
5. Evaluación Técnica: Proceso por medio del cual los funcionarios competentes y especializados evalúan si los bienes y/o servicios ofrecidos por los proveedores, cubren las necesidades del requerimiento técnico realizado.
6. Forma de Pago: Son las condiciones de pago que establece la compañía con sus proveedores, según el acuerdo realizado.

PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN (COMPRAS Y VENTAS)

Los procedimientos de facturación es una de las actividades más importantes que debe de tener la empresa, pues de ella depende la información contable de la empresa, por ello se debe determinar un día para hacer todas tus facturas, comprobar si hay errores, utilizar el software de facturación adecuado, llevar un control de las facturas que no se han pagado y tener tu libro de registro de facturas al día.

Los procedimientos de facturación (compras y ventas) son los siguientes:

1. Se establezca un monto máximo de compras, mediante orden de compra, el cual se le realice un contrato entre las partes, avalado por el área jurídica y previo proceso de evaluación y selección del proveedor.
2. La suscripción de contratos sea competencia única y exclusiva del Representante Legal de la organización o su delegado.
3. El delegado del Representante Legal para la suscripción de contratos, deberá contar con la aprobación de la Junta Directiva.
4. Toda compra realizada por un valor inferior al monto máximo establecido, se realizará por medio de una orden de compra emitida por el departamento de compras y previo soporte del requerimiento realizado por el Jefe de la Oficina que realiza la solicitud.
5. Las órdenes de compra sean válidas únicamente con la autorización del Director del Departamento de Proveduría y sin exceder el monto máximo establecido de compras con orden de compra.
6. Toda compra superior al monto máximo establecido con orden de compra, sea aprobada por la Gerencia General.
7. Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política este a cargo del Departamento de Proveduría.

8. Todos los proveedores vinculados con la compañía se elijan por un proceso de selección abierto, que evaluará la viabilidad financiera, técnica y de cumplimiento.
9. Todo proceso de selección de proveedores se le realice un registro formal de cada una de las directrices evaluadas junto con el correspondiente análisis comparativo de cada una de las propuestas.
10. Periódicamente se evalúe y se elija los proveedores, garantizando que las condiciones tanto técnicas como financieras sean acordes a lo ofrecido en el mercado y a las necesidades de la organización.
11. La selección de proveedores cuente con un proceso de invitación pública, que garantice como mínimo la recepción de tres ofertas.

El proveedor al presentar su propuesta brinde como mínimo la siguiente información:

1. Solicitud de vinculación diligenciado y firmado.
2. Copia del documento de identidad del Representante Legal.
3. Certificado de Impuestos y/o exención de los mismos.
4. Informe de la situación financiera de la empresa.
5. Referencias comerciales.
6. Referencias Bancarias.
7. Propuesta económica.
8. Propuesta técnica.
9. Experiencia y certificaciones de sus funcionarios.
10. Valor agregado ofrecido.

Nota: De acuerdo al tipo de compra realizada, cada área evaluará los demás documentos necesarios a requerir para el correspondiente análisis de selección.

1. Todos los proveedores vinculados con la compañía autoricen ser consultados en listas restrictivas, así como en las correspondientes centrales de riesgo del país, siendo lo anterior un factor determinante e independiente en la aprobación de su vinculación. Los resultados de estas consultas deberán anexarse a la documentación de cada cliente.

2. Se visite periódicamente a los proveedores permitiendo identificar la idoneidad de los procesos de producción, el cumplimiento de las normas y el pago oportuno de sus obligaciones laborales entre otros, de acuerdo a la industria a la que corresponde.
3. Los pagos a proveedores se realicen de conformidad a lo convenido con cada uno de ellos.
4. Los proveedores sean evaluados únicamente con la totalidad de la documentación soporte solicitado.
5. La documentación de los proveedores sea actualizada periódicamente, validando así la situación económica y operativa del proveedor.
6. Periódicamente se revisen los niveles de autorización otorgados al Comité de Compras y al Director de Compras, ajustándolos tanto a las necesidades del mercado como a las condiciones financieras de la compañía. Estas condiciones serán divulgadas formalmente.
7. Toda solicitud de compra conste con el correspondiente pedido.
8. Toda compra cuente con la correspondiente asignación presupuestaria.
9. Toda factura se relacione con la correspondiente orden de compra asignada.
10. Todos los proveedores estén creados en el “software” tanto en el módulo contable como de compras.
11. Se lleve un registro de indicadores con relación a las devoluciones, el proveedor vinculado con mayor participación de órdenes de compra y el comportamiento de compras por departamento, entre otros.
12. Las compras o pedidos partan de lo siguiente:
13. Análisis de inventarios.
14. Proyección de ventas.
15. Programación de producción.
16. Suministro de insumos periódico.
17. Proyección de crecimiento estructural (planta física, personal, incremento de ingresos).
18. El área autorizada para emitir las órdenes de compras previa solicitud formal de pedido es la Dirección de Compras.

19. Todo contrato tenga adicional al aval del área jurídica, el aval de la Dirección de Compras, quién validará tanto los términos como las condiciones comerciales del contrato.
20. Todo contrato superior al máximo establecido de compras con orden de compra sea validado por la Dirección Financiera.
21. Se cuente con una lista de proveedores autorizados periódicamente.
22. Todos los contratos y/o órdenes de compras sean custodiados por la Dirección de Compras
23. La compra de bienes sea verificada al momento de su entrega, validando lo ordenado con lo entregado, así como la calidad de los productos entregados.
24. Toda diferencia entre lo ordenado, lo facturado y lo entregado deberá ser solucionada a la mayor brevedad.
25. Cualquier modificación de la presente política, sea aprobada por la Gerencia General de la organización.
26. En caso de que alguno de los lineamientos dados en esta política, no pueda ser aplicado, por cambios en la operación o del mercado, dicha situación sea escalada por el Gerente, para su revisión y modificación.
27. Tanto las compras de bienes y servicios cuenten con sus correspondientes procedimientos desarrollados a la luz de la presente política.

POLÍTICA DE CUENTAS POR PAGAR

Objetivo	Alcance
Establecer las directrices bajo las cuales el Mercadeo y Ventas y el Departamento de Crédito desarrollarán los procedimientos para solicitud, aprobación, monitoreo y gestión de cobro de los créditos otorgados a los clientes, manteniendo la viabilidad de la cartera otorgada.	Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de esta, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Definiciones

1. Crédito: Es una forma de pago acordada entre el cliente y la empresa, y la cual se deberá realizar en un período de tiempo, previamente establecido.
2. Estudio Crédito: Etapa en la cual se analiza la viabilidad financiera de la compañía que solicita el crédito, por parte del Departamento de Crédito.
3. “Software” – Módulo de cartera: Sistema en el cual se registran los créditos otorgados

Responsabilidades:

1. Es responsabilidad del área de crédito realizar el correspondiente análisis de los créditos solicitados, de acuerdo a los lineamientos dados en la presente política y registrar las conclusiones de su análisis en el expediente del cliente.
2. El **Comité de Crédito** será el ente encargado de aprobar los créditos, formalizando dicha aprobación por medio de acta.
3. Es recomendable establecer niveles de aprobación para aperturas de crédito, así como los criterios necesarios para cada nivel.
4. El **Mercadeo y Ventas** será el responsable de consolidar toda la documentación soporte que adjuntan los clientes para el crédito y de hacerla llegar al área de Crédito.
5. El Área de Crédito deberá realizar visitas a los potenciales clientes, de acuerdo a los lineamientos dados en la presente política
6. Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política es responsabilidad del Comité de Administrativo.

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

En el proceso de las Cuentas por pagar de una empresa circulan a diario una gran variedad de documentos: facturas, albaranes, órdenes de compra, recibos, etc. y el pago de las facturas hay que saldarlo en tiempo y forma.

Los procedimientos de cuentas por pagar son:

1. La solicitud de crédito sea presentada por el Área de Mercadeo y Ventas al Área de Crédito, para el debido análisis y aprobación o rechazo.
2. Toda solicitud presentada cuente con la siguiente información:
3. Solicitud de crédito diligenciado y firmado.
4. Monto del crédito que requiere.
5. Copia del documento de identidad del Representante Legal.
6. Certificado de Impuestos y/o exención de los mismos.
7. Informe de la situación financiera de la empresa.
8. Referencias comerciales.
9. Referencias Bancarias.
10. Aceptación formal de las condiciones establecidas por la compañía para el pago de los créditos otorgados según formato establecido.

Nota: Tome en cuenta los siguientes puntos.

1. Excepción: Si el cliente es una entidad del estatal no serán necesarias las referencias comerciales y bancarias.
2. Establezca niveles de calificación de riesgo de clientes (alto, medio, bajo), para lo cual los clientes considerados con un nivel de riesgo alto deberán adjuntar una garantía de tipo real o depósito adicional a la documentación solicitada.
3. Los clientes vinculados con la compañía (agencias turísticas), autoricen ser consultados en la Lista Clinton, así como en las correspondientes centrales de riesgo del país, siendo lo anterior un factor determinante e independiente en la aprobación del crédito y que los resultados de dichas consultas se anexen a la documentación de cada cliente.
4. Para los clientes internacionales, todo crédito cuente con el respaldo de una carta de crédito emitida por el banco, así como los gastos financieros generados por dicha carta deberán ser asumidos por el Cliente.
5. En caso de presentarse una situación excepcional, dicha situación se apruebe por el Comité de Crédito.
6. Los créditos sean aprobados únicamente con la totalidad de la documentación soporte solicitado y por la Gerencia General.

7. La documentación de los clientes se actualice periódicamente, validando así la situación económica y operativa del cliente.
8. Periódicamente se revisen y/o evalúe los niveles de autorización otorgados al Comité de Crédito, ajustándolos tanto a las necesidades del mercado, como a las condiciones financieras de la compañía y que estas condiciones sean informadas formalmente a las partes involucradas.
9. La entrega de la documentación entre el Mercadeo y Ventas y de Crédito, se realice por medio de una “Check List”.
10. Los expedientes de los clientes se custodien por el Área de Crédito y que su acceso a los mismos sea restringido.
11. Los límites de crédito aprobados se basen en la capacidad de pago del cliente y no en el valor de los pedidos. Asimismo, que cada cliente sea registrado dentro de la parametrización del “software” utilizado, de tal forma que se cuenten con herramientas de bloqueo automático, cuando el cliente no cumpla con sus compromisos de pago o desee adquirir un mayor nivel de crédito no autorizado.
12. Se establezca tiempo límite de respuesta para la aprobación del crédito luego de registrada la solicitud y que en caso de no ser posible el estudio y aprobación en dicho tiempo, se informe a las partes involucradas (mercadeo, ventas y cliente).
13. Se realice periódicamente un análisis con relación a la tendencia, riesgo de crédito e indicadores de monitoreo (rotación de cartera, antigüedad) y que el resultado sea presentado al Comité de Crédito, de tal forma que se tomen planes de acción que mantengan la viabilidad de los créditos otorgados de forma oportuna.
14. Aquellos créditos rechazados por reportes en listas restrictivas, se realice un comunicado formal emitido directamente por el Director de Cartera y autorizado por el área jurídica, de tal forma que no se viole ninguna de las normas establecidas en el país, por el contenido del comunicado.
15. Las condiciones del crédito aprobado se comuniquen por escrito al cliente.
16. Se cuente con un mínimo de 02 cuentas exclusivas para recaudos (una para colones y otra para dólares), así como que el banco o bancos seleccionados para dichas cuentas, cuenten con representación importante en cada una de las ciudades en donde la empresa tenga representación, facilitando a los clientes el pago de sus obligaciones.
17. Los pagos puedan ser realizados en las siguientes formas:

- a. Efectivo.
 - b. Cheques.
 - c. Tarjeta de Crédito.
 - d. Transferencia electrónica.
 - e. Solo bajo excepciones autorizadas por el Comité de Crédito, el plazo otorgado podrá ampliarse.
 - f. Se realicen confirmaciones periódicas de los saldos que adeudan los clientes, dejando un registro formal de dichas confirmaciones.
 - g. En caso de generasen diferencias entre los saldos del cliente y el valor a cancelar, se validen por medio de la orden de compra o similar, emitida por el cliente.
 - h. Para aquellos casos en que el saldo a cobrar al cliente no sea aceptado por él, por falta de la orden de compra o una autorización formal de su empresa, dicho saldo sea cobrado al Agente Comercial, que solicitó el registro de la compra y que se inicie un proceso disciplinario.
18. Los clientes con saldos vencidos sean contactados oportunamente después de vencida su obligación, vía telefónica y que se deje un registro de dichas llamadas, como evidencia de la gestión de cobro realizada por el Departamento de Crédito.
 19. Los contactos de cobro al cliente (telefónico, personal o escrito), se caractericen por estar dentro de niveles de respeto, cordialidad y profesionalismo por parte de las personas que realizan dicha gestión.
 20. Los inconvenientes que registren los clientes para el pago oportuno de sus obligaciones, así como las fechas en las que se proyecta normalizar dicha situación, sean registrados dentro del Software utilizado, llevando un registro adecuado y efectivo sobre la recaudación de pagos.
 21. Periódicamente se envíe al cliente un estado de los saldos de su cuenta, especificando el valor de la deuda, la relación de facturas y la fecha de vencimiento de cada una.
 22. Se establezca un tiempo prudencial después del vencimiento de la deuda del cliente, para que el sistema bloquee los despachos de ventas a crédito.
 23. Después de realizada la gestión de cobro normal y transcurrido el tiempo prudencial, se considera cartera de difícil recuperabilidad, razón por la cual tanto el saldo de cartera como la evidencia de gestión de cobro realizada por el Área de

Crédito, sea trasladada al Área Jurídica de la empresa, para iniciar las labores jurídicas de cobro.

24. La cartera de crédito considerada como imposible de recuperar sea provisionada en los estados financieros por el valor igual al monto de Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por la Gerencia General de la organización.

POLÍTICA DE INVENTARIOS.

Propósito	Alcance
Establecer los lineamientos con los cuales se define, clasifica, valora, ajusta, provisiona y retira el inventario.	Aplica para todos los tipos de inventario de la organización, tal como materia prima, en proceso y producto terminado. La aplicación de la presente política rige a partir de que se realice su divulgación.

Definiciones

1. **Materia Prima:** Son todos aquellos artículos adquiridos para la producción y los cuales no tienen ningún proceso de transformación al momento de realizar el inventario.
2. **Producto en proceso:** Son aquellos artículos que se encuentran en etapa de producción o parcialmente terminados, y para los cuales en la medida que se perfecciona su producción, se aumenta el valor que adquieren.
3. **Producto Terminado:** Son todos los artículos que han pasado por el proceso total de producción, siendo transferidos del área de producción a distribución, y se encuentran listos para ser entregados al cliente final.
4. **Inventario Activo:** Es el inventario disponible para atender los pedidos de clientes durante un periodo de tiempo específico.
5. **Inventario Obsoleto:** Está conformado por todos aquellos productos que, de acuerdo a sus características, no son comercializables en el mercado por su deterioro, vigencia o porque han sido sustituidos.

6. Inventario Vencido: Está conformado por los productos para los cuales su fecha de vencimiento ha expirado y por tanto no pueden tener ningún tipo de comercialización.
7. Inventario de lenta rotación: Son aquellos productos que su comercialización en el mercado es menor a la esperada y por tanto deben ser retirados.
8. Inventario dañado: Son los productos que por su mal estado no están disponibles para la venta.
9. Inventario Cíclico: Inventario físico en el cual son contados los productos con mayor rotación.

PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS.

Se puede resumir en los siguientes pasos: Contar físicamente los artículos. Capturar manualmente las cantidades contadas o transferirlas desde la lectora portátil. Comparar las existencias reales (físicas) contra las existencias que tiene el sistema.

Los procedimientos de inventarios son:

1. La compra de materia prima, así como los saldos de inventario en las bodegas, sean conforme al resultado de la planeación de la demanda, revisándose y evaluándose periódicamente; ajustándose con la planeación y el presupuesto anual, por lo cual cualquier variación en el abastecimiento de productos se autorice, soporte y se justifique por la Gerencia de Alimentos y Bebidas y de la Gerencia de Operaciones.
2. El “software” utilizado se parametrize con base en lo indicado en el punto anterior
3. El abastecimiento de productos y/o materiales, para cualquier departamento se realice por medio de orden compra, orden de producción, u orden de transferencia, según corresponda.
4. Los despachos en mayor o menor cantidad a la solicitada sean explicados y ajustados por el área de abastecimiento.

5. Se establezca un responsable de registrar los planes de acción correctivos con las áreas o funcionarios que realicen despachos de cantidades menores o mayores a las solicitadas.
6. Se revise el reporte denominado Inventario de lento movimiento emitido por el software, identificando el inventario obsoleto y de lenta rotación, para así proceder a gestionar la provisión de dicho inventario, previa documentación soporte de las causas que llevaron al estado de obsolescencia y/o lenta rotación, definiendo un responsable para establecer la provisión de inventario.
7. Se concilie periódicamente los saldos de los inventarios con la cuenta contable del libro mayor, así como con los resultados los inventarios cíclicos.
8. Las tomas físicas de inventarios se realicen de la siguiente manera:
 - a. Una toma física a la totalidad de los inventarios anualmente.
 - b. Realizar la toma de los inventarios físicos cíclicos mensualmente, para los productos que de acuerdo a su rotación tengan la más alta.
 - c. Realizar semestralmente una toma física de inventario para los productos con mayor valor.
 - d. Los registros manuales de la toma física de inventario deben estar libres de tachaduras, enmendaduras, ni espacios en blanco y utilizar bolígrafo para su anotación.
 - e. Los ajustes de inventario y bajas de producto en mal estado o dañado cuenten con el siguiente soporte:
 - f. Documentación soporte de los movimientos de la referencia.
 - g. Resultados del inventario físico cíclico, si aplica.
 - h. Inventario valorizado según sistema.
 - i. Niveles de autorización de acuerdo al monto del ajuste.
 - j. Niveles de autorización de acuerdo al monto de la baja de inventario de producto en mal estado o dañado.
 - k. Presentar al Departamento de Contabilidad la totalidad de las bajas y ajustes del inventario junto con los planes de acción correctivos para reducir dichos indicadores.
 - l. Valorizar los inventarios de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - m. La materia prima al costo real de su adquisición.
 - n. La orden de fabricación se registra de acuerdo al costo promedio.

- o. Cualquier modificación de la política, se apruebe por la Gerencia.
- p. Entre en vigencia a partir de su aprobación.
- q. La política deberá ser revisada anualmente.

POLÍTICA DE COBRANZA

Propósito	Alcance
Establecer los lineamientos a seguir para realizar el cobro de las cuentas de clientes.	Aplicar para todas las cuentas por cobrar vigentes y por crear. La aplicación de la presente política rige a partir de que se realice su divulgación.

Métodos de Cobranza

Se recomienda utilizar los siguientes métodos de cobro a proveedores:

- a. Recordatorios de pago electrónicos.
- b. Comunicaciones telefónicas.
- c. Correo certificado.
- d. Visitas personales.
- e. Agencias de cobro.
- f. Acciones legales.

Indicadores

Se recomienda:

1. Cartera por edades (antigüedad como cliente).
2. Valor de los pagos a crédito recibidos mensualmente.
3. Valor total de las ventas a crédito mensualmente.

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR.

Se generan al emitir una factura y enviarla al cliente por correo o de manera electrónica, y el cliente, a su vez, debe liquidarla dentro de un periodo de tiempo establecido que se denomina términos de crédito o términos de pago.

Los procedimientos de cuentas por cobrar son los siguientes:

1. El software tenga parametrizados plazos de pago para los clientes a crédito.
2. Iniciar el proceso de gestión de cobro para las cuentas vencidas.
3. Un área responsable genere el reporte de cuentas por cobrar periódicamente, junto con el reporte de notas crédito, de tal forma que se pueda analizar de forma oportuna si los clientes con cuentas vencidas mantienen un nivel alto de notas crédito, procediendo a realizar el correspondiente seguimiento a dicha situación.
4. Exista varios responsables para realizar la gestión de cobro y el acceso a registrar información en el módulo de cartera.
5. Se realicen capacitaciones para los responsables de gestión de cobro periódicamente.
 - a. Toda cuenta de cobro este soportada con la copia de la factura correspondiente al área responsable, y la misma cumpla con los siguientes requisitos para su validez:
 - b. Diligenciada en todos los campos.
 - c. No tener tachaduras ni enmendaduras.
 - d. Tener la evidencia de recibido y/o aceptación por parte del cliente.
 - e. Toda cuenta de cobro tenga pagaré en blanco escrito por el cliente, y el mismo este adecuadamente custodiado en las cajas de seguridad asignadas para los mismos.
6. La gestión de cobro quede registrada y documentada en el software, incluyendo los compromisos y comentarios que hace el cliente.
7. La gestión de cobro de cuentas con vencimientos altos sea realizada por un área responsable, la cual debe ser autorizada por otro departamento.
8. Todos los gastos generados por las acciones legales interpuestas sean canceladas por el cliente.

9. Cualquier modificación a la política, sea aprobada por la Gerencia General.
10. La política entre en vigencia a partir de su aprobación.
11. La política sea revisada periódicamente.

POLÍTICAS DE CIERRE CONTABLE

La capacidad que tiene una empresa para realizar sus movimientos financieros depende del patrimonio neto con el que cuente, las inversiones que haga con este y el balance final que resulte al final de esta operación.

Un cierre mensual de operaciones permite:

1. hacer revisión y conciliación de partidas contables,
2. determinar si la empresa generó ganancias o pérdidas,
3. facilitar el procedimiento de cierre anual,
4. asegurar el buen funcionamiento financiero de la empresa.

Comprobación de operaciones generales

Antes que nada, para comenzar con el ejercicio, debes hacer un primer chequeo de errores, comprobando que los datos contables coinciden con los datos registrados en el Libro Diario.

Posteriormente, puedes proceder a revisar tus cuentas. Puedes guiarte por los grupos que componen el Plan General de Contabilidad o considerando ciertas cuentas básicas.

Tabla 7. Políticas de cierre contable.

Acción	Descripción
Tesorería.	Dentro de la revisión de operaciones corrientes que tiene tu empresa, debes hacer la revisión de todo lo relativo a: Conciliación bancaria (cruce de información bancaria y contable interna, arqueo de la caja); gastos de personal (salarios y prestaciones sociales); cuentas de deudores y acreedores (facturas de clientes y proveedores).
Inventario de existencias.	Llevar a cabo el inventario de existencias consiste en registrar los bienes, insumos y productos necesarios para desarrollar la actividad de la empresa. Esto se hace con el fin de determinar, al final del periodo contable, qué quedó de las compras que se hicieron en un comienzo y las cuales alimentarán el Balance de Situación de la compañía.
Amortización del inmovilizado	Aquí vas a buscar contabilizar la pérdida de valor que sufren los activos que componen el inmovilizado de tu empresa (maquinaria, mobiliario, oficinas, etc.), debido al paso del tiempo. Los ajustes que se hacen al valor inicial del bien es lo que se conoce con el nombre de amortizaciones. Dichas amortizaciones es importante calcularlas puesto que pueden aminorar la base imponible del Impuesto de Sociedades, lo que se traduce en un ahorro fiscal.
Imprevistos, riesgos y gastos.	Esta es una cuenta que te ayuda a hacer control interno y gestión contable, al considerar por un lado las previsiones de gastos futuros que con certeza sabes que tendrás y las provisiones para eventuales gastos que puedan salirte al paso.
Periodificación	En el caso de haber solicitado un préstamo o haber contratado una póliza de seguros, habrá que pagar periódicamente una serie de obligaciones. Sin embargo, puede que dichas obligaciones no correspondan al mismo periodo contable.
Administración Pública.	Aquí es donde se contabiliza la declaración de IVA que se hace a Hacienda, según corresponda su ubicación a una cuenta deudora o acreedora. Es necesario verificar que las declaraciones que presentaste correspondan con las cantidades que fueron contabilizadas.
Otros ajustes y verificaciones	Puesto que rubros como las subvenciones no pueden considerarse un ingreso como tal, estas deberán ser tenidas en una cuenta aparte y a través de la amortización del activo correspondiente.
Asegura el cierre contable anual	Una vez hecha la anterior comprobación de sumas mensuales, ahora puedes proceder al cierre final que te permita obtener el resultado contable anual, antes de imputar el Impuesto de Sociedades. Cerrar las cuentas que quedan por saldar, tendrá como resultado el Balance de Situación.

Fuente: Elaboración propia. (2021).

PROCESOS DE CIERRE CONTABLE

Tabla 8. *Clasificación de los procesos de una organización*

Procesos	Descripción
Procesos operativos.	Son aquellos en que los productos resultantes son recibidos por una persona u organización externa a la organización. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y de los clientes (necesidades, deseos y expectativas). Diseño de productos y servicios. 2. Comercialización y venta. 3. Producción y ejecución de los servicios. 4. Facturación y servicio a los clientes.
Procesos de apoyo.	Son aquellos esenciales para una gestión de los procesos operativos. Como ejemplos tenemos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento del personal. 2. Formación. Mantenimiento. 3. Información. 4. Compras.
Procesos estratégicos.	Son todas aquellas actividades realizadas por los gestores para mantener los procesos de apoyo y los operativos. Entre ellas tenemos: <ol style="list-style-type: none"> 1. El establecimiento de metas. 2. El presupuesto y la distribución de los recursos. 3. Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad. 4. Los procesos formales de planificación.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Tabla 9. *Procesos en el manejo de la empresa*

Proceso	Descripción
Proceso análisis de la solicitud petición del cliente.	En el cual se estudian las necesidades de los clientes en relación a los productos que se distribuyen.
Proceso de compras.	En el cual se compran las posibles referencias de productos que no se encuentren en stock.
Proceso de producción.	En el cual se preparan los pedidos para entregar a los clientes.
Proceso entrega del producto.	Este es el momento en cual se entregan las referencias solicitadas por el cliente.
Proceso post venta.	En la que se atenderán a las posibles dudas, sugerencias, quejas, reclamaciones o devoluciones que puedan existir una vez entregado el producto.



Ilustración 18. Procesos de una empresa.

Fuente: Elaboración propia. (2021)

Fuente: Elaboración propia. (2021)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Barragan, N. (2015). *Implementación de un sistema de Costos para la empresa Soldimontajes Diaz LTDA*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso. Colombia.
- Balanda, A. (2005). *Contabilidad de costos*. EDUNAM Editorial Universitaria de las Universidad Nacional de Misiones.
- Gairin, J. (1997). *Elementos de Planificación. Temas Básicos*. Disponible en: <https://www2.uned.es/cabergara/ppropias/docs/Euskarriak/2PIPa/elementos%20de%20planificacion.pdf>
- Marulanda, J. (2009). *Curso: costos y presupuestos. universidad nacional abierta y a distancia*. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf>
- Omeñaga, J. (2016). *Contabilidad General*. Disponible en: <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>
- Sánchez, B. (2009). *Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos*. Disponible en: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2009/segundo/pdf/a10v16n32.pdf>
- Urquiza, A. (2014). *El Control Administrativo y el cumplimiento de objetivos en la Industria y Textiles Pequeñín Cía*. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20653/1/T2662i.pdf>

- Aguirre, M. F. (18 de 11 de 2020). *Cierre contable mensual: lista de cuentas a analizar*. Obtenido de appvizer: <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/cierre-contable-mensual>
- Calderón, L. D. (23 de 05 de 2011). *Fuentes de información*. Obtenido de Curso: Módulo 1. Fuentes de información: http://bvssper.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1
- guadalajara, u. d. (s.f.). *clasificacion general de las fuentes de información*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>
- Judicial, P. (2007). *MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO*. Obtenido de DIVISIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf
- Rica, U. d. (2016). *propuesta para el mejoramiento del control interno en las areas de compras, tesoreria y reconocimiento de ingresos en la clinica Pro salud S.A.* CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FALACIO.
- Stein, L. G. (s.f.). *¿Qué entendemos por fuentes secundarias?* Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>
- Torres, I. (19 de 04 de 2020). *15 Ejemplos de procesos de una empresa*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- wikipedia. (20 de mayo de 2021). *Fuente terciaria*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_terciaria

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de términos.

1. Costo: valor sacrificado de unidades monetarias para adquirir bienes o servicios con el fin de obtener beneficios presentes o futuros. (Sánchez, 2009)
2. Gasto: es un costo que nos dio un beneficio y que ha expirado, esto es desde el punto de vista que nos brindó frutos. Por lo tanto, los gastos nos permiten obtener ingresos, es decir, los beneficios. (Sánchez, 2009)
3. Elementos del Costo: En el costo de fabricación se identifican tres elementos: las materias primas, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, conceptos básicos que deben agrupar los valores de todo lo necesario para cumplir con el proceso productivo y que más adelante se ampliaran en detalle. (Marulanda, 2009).
4. Costos Primos: Es el valor de los dos primeros elementos del costo, se interpreta como los elementos primarios, básicos para elaborar el producto final. (Marulanda, 2009).
5. Costos de Conversión: Es el valor de los elementos del costo necesarios para convertir o transformar las materias primas en un producto terminado. (Marulanda, 2009).
6. Costos de Inversión: Es el costo de un bien, que constituye el conjunto de esfuerzos y recursos realizados con el fin de producir algo, la inversión está representada en tiempo, esfuerzos o sacrificio, .
7. Costos Variables: Costos variables, su comportamiento es directamente proporcional al volumen de producción. (Marulanda, 2009).
8. Costos Fijos: Son los que se comportan independiente del nivel o volumen de producción, y permanecen fijos en el corto plazo. (Marulanda, 2009).
9. Centros de Costos: Se define como el conjunto de personas, instalaciones, maquinaria y equipo que participación conjuntamente o que están relacionados entre sí en los procesos de producción primarios. (Barragan.2015).
10. Costos Mixtos: Son los costos que contienen dos elementos: uno fijo y uno variable; como por ejemplo la compensación del personal de ventas que incluyen salarios y comisiones. (Marulanda, 2009).

11. Costos de Manufactura: Costos asociados al proceso de fabricación o producción de un artículo. Es la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación. (Marulanda, 2009).
12. Costos de Mercadeo: Costos que incurren en la venta y promoción de un producto o servicio. (Marulanda, 2009).
13. Costos Administrativos: Son los costos que incurren en la dirección y manejo de una compañía, como pagos de salarios, viáticos y más costos. (Marulanda, 2009).
14. Costos Financieros: Conjunto de gastos en términos de unidades monetarias, por conceptos de intereses, comisiones, que originan o se obtienen cuando requerimos de préstamos a entidades financieras. (Marulanda, 2009)
15. Costos de Producto: Está conformado por los costos de los materiales directos más los costos de mano de obra, más el total de los costos indirectos de fabricación. (Marulanda, 2009).
16. Costos del Servicio: Son los gastos reales, directos e indirectos, incluyendo margen razonable de beneficio. (Marulanda, 2009).
17. Costo de Oportunidad: El costo de oportunidad de una decisión económica que tiene varias alternativas es el valor de la mejor opción no realizada. Es decir que hace referencia a lo que una persona deja de ganar o de disfrutar, cuando elige una alternativa entre varias disponibles. El costo de oportunidad es un concepto fundamental de la economía, que puede ser aplicado en la mayor parte de las decisiones económicas. (Marulanda, 2009).
18. Mano de Obra: es el costo económico retribuido a un trabajador por el esfuerzo físico y/o mental empleado en la fabricación de un producto. (Sánchez, 2009)
19. Mano de Obra Indirecta: Su participación es secundaria pero necesaria, generalmente participa en labores de apoyo productivo y supervisión. El costo de mano de obra indirecta será significativo si la empresa usa maquinaria con tecnología de punta, la cual necesitará personal de supervisión para estas máquinas. Por el contrario, si no existen muchas máquinas y el trabajo es más artesanal, se necesitará de poco personal de apoyo. Ejemplo: personal que ayuda trasladar los materiales, supervisores de planta, etcétera (Sánchez, 2009)
20. Mano de Obra Directa: aquella directamente relacionada en la elaboración de un producto terminado debido a que hace el producto y puede identificarse fácilmente en la fabricación del mismo. Su participación es importante, principal y su costo

puede ser significativo, dependiendo que tan intensiva sea la mano de obra en relación al producto. Ejemplo: zapatero en la confección de un calzado hecho a mano. (Sánchez, 2009)

21. **Materiales Directos:** Es aquella que puede identificarse y asociarse en la fabricación de un producto, su participación es importante, principal y tiene un costo significativo en proporción al producto. Ejemplo: Tela para confeccionar un pantalón. (Sánchez, 2009)
22. **Materiales Indirectos:** Es aquella que puede ser difícil de identificarse en la fabricación de un producto, su participación es secundaria pero necesaria y tiene un costo poco significativo en proporción al producto. Ejemplo: Hilos para confeccionar un pantalón. (Sánchez, 2009)
23. **Costos Indirectos de Fabricación:** Según son todos los costos de planta que no se pueden identificar específicamente con el producto. Dentro de estos costos tenemos la siguiente subclasificación: Materia prima indirecta, Mano de obra indirecta, Otros costos indirectos. Ejemplos: energía eléctrica de planta, depreciaciones de planta, agua de planta, impuesto de planta, mantenimiento de planta, limpieza en planta, alquiler de planta, seguro de planta, herramientas consumibles en planta, etcétera. Los costos indirectos de fabricación pueden ser fijos, variables o mixtos. (Sánchez, 2009)
24. **Unidad de Costo:** Es una base que se utiliza para calcular el “Costo Unitario” de la Unidad de Costeo, representado generalmente por una unidad física y eventualmente por una Unidad Comercial”. Dicha unidad de costo puede estar representada por una unidad de producto terminado o por unidades de cualquier segmento del Ente del que se desee calcular el “Costo Unitario”. (Balanda, 2005).

Anexo 2. Descripción del procedimiento para la recepción de las facturas a crédito.

1. El encargado de cuentas por cobrar recibe diariamente del Auditor de recepción los reportes de las facturas a crédito. Este reporte debe tener anexo el reporte de la reserva de la agencia, las facturas (Original y Copia) emitidas por cada uno de ellos y el Boucher de la agencia, el cual entrega el cliente al ingreso al hotel.
2. Emite un reporte del sistema de contabilidad de las ventas a crédito.

3. Verificar el saldo del reporte de ventas a crédito del sistema de contabilidad sea igual al saldo del reporte de ventas a crédito de Auditoría de recepción. En caso de existir alguna discrepancia en los reportes se deberá verificar con auditoria para detectar y solventar el problema.
4. Una vez verificado los saldos de los reportes son iguales, se procede a cotejar que todas las facturas relacionadas en los reportes estén en físico.
5. El encargado de cuentas por cobrar clasifica las facturas por clientes.
6. El encargado de cuentas por cobrar archiva las facturas originales y Boucher de la agencia en una carpeta, posteriormente se realiza las gestiones de cobro respectivo.

Anexo 3. Descripción de los procedimientos para enviar a cobro las facturas a las empresas con crédito.

Para efectuar el cobro de la facturación el encargado de cuentas por cobrar se basa en la información que se obtiene de la revisión semanal del listado o estado de cuenta del cliente y de la relación de las facturas enviadas al cobro, donde está indicado la fecha de pago de la agencia.

1. Una vez a la semana el encargado de las cuentas por cobrar elabora una relación de cobros de las empresas y se las entrega al cobrador con el respectivo documento de trámite.
2. El cobrador entrega las facturas a las agencias correspondientes y solicita una firma de recibido en el documento del trámite.
3. El cobrador entrega al encargado de cuentas por cobrar, la copia del trámite de la factura, con la firma de recibido correspondiente.
4. El pago es recibido vía transferencia electrónica, la cual es impresa por el gerente financiero desde la página virtual del banco correspondiente, la cual se le anexa la copia de la factura.

Anexo 4. Descripción del procedimiento administrativo para realización de inventarios.

Se realiza un inventario en cada bodega cada 30 días, en los cuales participan personal de contabilidad, proveeduría y encargados de bodega. Las fases principales del proceso de inventarios son las siguientes:

- a. Se distribuyen los productos de manera que sea fácil su localización para ser inventariados.
- b. Se identifican con exactitud el artículo o los componentes y solo un número restringido de personas pueden identificarlos.
- c. Se forma y se recuerda a quienes participan del proceso de inventario lo óptimo que estos deben ser.

Con estas fases del inventario se determina si hay o no un adecuado o posibles fallas en los inventarios que estén generando exceso o insuficiencia de inventario, robos, mermas o desorden. El control de inventarios se realiza sobre la base de los registros actualizados del sistema de inventarios.

Una vez realizado los inventarios e identificado las posibles diferencias, se analizan las descargas, traspasos, documentación de mermas aplicados a los productos identificados, para revisar su correcta aplicación, de no existir ningún documento que respalde los faltantes, se realiza los ajustes necesarios con su previa autorización del Gerente General.

Anexo 5. Descripción del procedimiento administrativo para compras de crédito.

El departamento de proveeduría recibe la solicitud de compra de la persona que necesita el producto. Dicho documento debe venir firmado por la persona que necesita el servicio o producto y por el jefe respectivo. Una vez recibida la solicitud, el departamento de proveeduría procede a:

1. Revisar que el producto solicitado no tenga existencia en el inventario.

2. Solicitar tres cotizaciones, para conocer el costo, calidad y cualidades del producto.
3. Dependiendo del producto o servicio no se solicita cotización, ya que solo un proveedor lo ofrece.
4. El departamento de proveeduría solicita al Gerente General revisar las cotizaciones y aprobar la que se ajuste al servicio o producto solicitado.
5. Una vez aprobada la cotización, se emite una orden de compra, la cual debe ser firmada por el encargado de proveeduría y el Gerente General y enviarla vía correo electrónico, para la solicitud del producto, la orden original se le entregará al proveedor al entregar la mercadería en el hotel.
6. Recibido del producto o servicio. Una vez que el producto o servicio es recibido, el proveedor quien vendió el producto, debe entregar al encargado de proveeduría de la empresa una factura, dicho documento debe venir aprobado por el encargado de proveeduría o por quien solicitó el producto o servicio.
7. El encargado del departamento de proveeduría verifica que la factura esté a nombre de la empresa y que esté acorde con los términos de la orden de compra respectiva.
8. Si hay algún rechazo o devolución de mercadería, se solicita al proveedor la nota de crédito respectiva.
9. Si los términos acordados en la orden de compra corresponden con los mencionados en la factura, se procede a registrar la factura en el sistema de inventarios.
10. Después de registrada la factura se pasa al departamento de cuentas por pagar, junto con la orden de compra.
11. Se revisa los asientos pendientes de aprobar correspondientes a cada proveedor, contra la factura y orden de compra, si todos los datos coinciden se aplicará el movimiento en el sistema.
12. El encargado de las cuentas por pagar archiva en una carpeta las copias de las facturas por pagar, junto con el asiento Posteriormente se realiza las gestiones de pago respectivo.

Anexo 6. Descripción del procedimiento para enviar a pago las facturas a proveedores de crédito.

Para efectuar el pago de facturas el encargado de cuentas por pagar se basa en la información que se obtiene de la revisión semanal del listado o estado de cuenta del proveedor y de la relación de las facturas enviadas al pago, donde está indicado la fecha de vencimiento del proveedor.

1. Una vez a la semana el encargado de las cuentas por pagar elabora una relación de pagos de las empresas y se las entrega al Gerente Financiero con las respectivas facturas.
2. El Gerente Financiero realiza las transferencias bancarias o cheque correspondiente a las facturas vencidas, mediante transferencias mancomunadas con el Gerente General.
3. Posteriormente, se ingresa al sistema, con el fin de desincorporar del mismo las facturas que el detalle de pago señala como vencidas.

Anexo 7. Descripción del procedimiento administrativo para Caja Chica.

1. Se recibe y se revisa el documento o factura, para ver si está debidamente autorizado, si es correcto se continúa con el pago.
2. Una vez que no se tiene efectivo en Caja Chica, se procede a realizar un reintegro.
3. El encargado de tesorería revisa los respaldos del reintegro y si todos cumplen con la debida autorización, se realiza el cheque.