

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR  
EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ENFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTROL  
INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
APLICADO A UNA MICROEMPRESA  
ORIENTADA A ALIMENTOS DURANTE EL  
PERIODO 2018**

**Estudiante:  
Grisel Benítez Moreno**

**Tutor:  
Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP**

**Enero, 2019**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Grisel Benítez Moreno**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **8-0114-0440** egresada de la carrera de **Administración de Negocios** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Elaboración de un plan de control interno administrativo y financiero aplicado a una microempresa orientada a alimentos durante el periodo 2018”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 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 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **catorce** días del mes de **Febrero** del año dos mil **diecinueve**.



---

Grisel Benítez Moreno  
Cédula 8-0114-0440

## CARTA DEL TUTOR

Heredia, 07 de Enero de 2019

**Señores**  
**Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante Grisel Benítez Moreno, cédula de identidad número 8-0114-0440 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Elaboración de un plan de control interno administrativo y financiero aplicado a una microempresa orientada a alimentos durante el periodo 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**YHORG**  
**ANTONIO PORRAS**  
**VEGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
YHORG ANTONIO  
PORRAS VEGA (FIRMA)  
Fecha: 2019.01.07 14:32:51  
00'00'

**Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP**  
**Cédula identidad N° 1-1065-0862**  
**Carné Colegio Profesional N° 015913**

## CARTA DE LECTOR

San José, Costa Rica

Universidad Hispanoamericana  
Sede HEREDIA  
Carrera Administración de Negocios

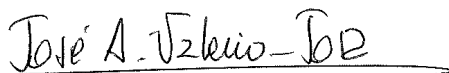
Estimado señor:

La estudiante **Grisel Benítez Moreno**, cédula de identidad 8-0114-0440, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A UNA MICROEMPRESA ORIENTADA A ALIMENTOS DURANTE EL PERIODO 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma: 

Nombre: José Alberto Valerio – Sosa

Cédula: 1 – 0603 – 0068

Carné: 6477 CPCECR

**CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO**

San José, 9 de febrero del 2019.

**SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

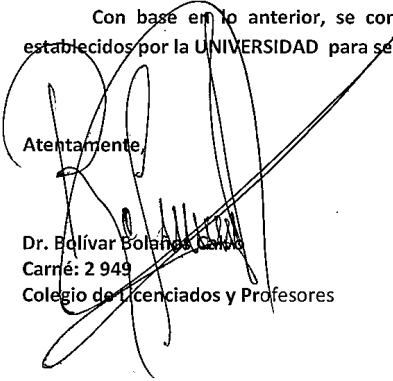
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el INFORME de TESIS, de la estudiante GRISEL BENÍTEZ MORENO, denominado ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A UNA MICROEMPRESA ORIENTADA A ALIMENTOS DURANTE EL PERIODO 2018, para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la UNIVERSIDAD para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,

  
Dr. Bolívar Bolaños  
Carré: 2 949  
Colegio de Licenciados y Profesores

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
RESUMEN .....	xi
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Antecedentes del problema .....	4
1.1.2 Problematización del problema.....	5
1.1.3 Justificación del problema.....	6
1.2 Formulación del problema.....	9
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 Alcances y Limitaciones .....	12
1.4.1 Alcances .....	12
1.4.2 Limitaciones .....	13
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Contexto histórico .....	15
2.1.1 Reseña histórica de “Tinichi”.....	16
2.2 Contexto Teórico-Conceptual.....	19
2.2.1 Micropymes.....	20

2.2.2 Diagnóstico empresarial.....	20
2.2.3 Control Interno .....	21
2.2.4 Principales objetivos .....	26
2.2.5 Control Financiero.....	28
2.2.6 Control Administrativo .....	28
2.2.7 Estudio financiero .....	30
2.2.8 Conciliaciones bancarias .....	32
2.2.9 Plan integral .....	33
2.2.10 Gestión financiera y empresarial.....	34
2.2.11 Riesgos .....	34
2.3 Hipótesis .....	38
2.3.1 Variables .....	38
2.3.2 Operacionalización de las hipótesis.....	40
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	43
3.1.1 Finalidad .....	43
3.1.2 Dimensión Temporal.....	44
3.1.3 Macro .....	44
3.1.4 Naturaleza.....	44
3.1.5 Carácter .....	45
3.2. Sujetos y fuentes de información .....	46
3.2.1 Primera mano .....	46
3.2.2 Segunda mano.....	47

3.2 Selección del muestreo .....	48
3.2.1 Técnicas e instrumentos para recolectar información .....	48
3.3 Operacionalización de las variables .....	50
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Diagnóstico de la situación vigente .....	54
4.1.1 Objetivo Específico N° 1 .....	55
4.1.2 Objetivo Especifico N°2.....	67
4.1.3 Objetivo Especifico N°3.....	76
5.1 Conclusiones.....	81
5.2 Recomendaciones .....	84
<b>CAPITULO VI: PROPUESTA.....</b>	<b>87</b>
6.1 PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A “Tinichi” .....	89
6.2 Descripción de Puestos.....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	129
Fuentes digitales.....	130

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la fuerza y los medios necesarios para llegar hasta acá, por no dejarme abandonar ni un segundo este proyecto de vida, por levantarme y renovarme cada mañana para llegar a la meta, por haberme dado vida para ver el resultado de mi esfuerzo, por mi fe, porque a pesar de todas las batallas Él siempre me dio confirmación de su palabra, gracias eternas a mi padre celestial. A mis hijos y mi esposo por ser mi motivación siempre, por ser parte del sacrificio dedicado a este proyecto, a mi familia gracias siempre por creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre por haber luchado siempre para que me formara y estudiara, a Dios por abrir cada puerta que fue necesaria para llegar hasta acá, a mi familia por cada grano de arena aportado para seguir adelante, a todos mis profesores universitarios por los conocimientos aportados a lo largo de mi carrera.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrollará un plan de control interno administrativo y financiero aplicado a una microempresa del sector de Heredia, orientada a alimentos. Se busca poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en banca y finanzas, para optar por el grado de licenciatura. Se escoge dicha empresa por todas las oportunidades de mejora que se observan en el área financiera, administrativa y de control.

Se demostrará que no se conoce la posición financiera y la aplicación de los recursos, por ende, por medio del presente proyecto se le permitirá identificar las áreas de mejora, la creación de esta propuesta va dirigido al aumento de las utilidades, la calidad en el servicio, el mejoramiento del ambiente laboral, y la organización, tanto administrativa como financiera debido a la falta de información y control que presenta la empresa en estudio actualmente, la cual se puede detectar por medio de diferentes métodos en los siguientes capítulos.

En el capítulo I se inicia con la justificación del tema, los objetivos generales y **específicos** los cuales serán un hilo conductor en el desarrollo de la investigación, además del planteamiento del problema y su explicación.

El capítulo II muestra el contexto histórico de la empresa, y los principales conceptos que permiten al lector entender la teoría basada en control, organización administrativa y financiera.

El capítulo III en resumen determina la metodología de la investigación y las técnicas utilizadas para recolectar la información.

El capítulo IV se muestra la situación actual de la empresa en cuanto al tema investigado, y se deja ver claramente los errores presentes, los cuales dan origen a esta investigación y dicha propuesta.

El capítulo V se delimita las conclusiones y recomendaciones de cada objetivo específico.

Y, por último, el capítulo VI define la propuesta del investigador la cual debe ser implementada en la empresa corrigiendo de esa manera todos los procesos erróneos que muestra el resultado de la investigación en el capítulo V.

# **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema en esta investigación se lleva a cabo por medio del estudio y diseño de un plan de control interno administrativo y financiero aplicado a una microempresa del sector de Heredia llamada “Tinichi” la cual está orientada a alimentos. En la actualidad los controles tanto administrativos como financieros son nulos por ende se toma esta empresa como estudio para la investigación.

Se dice que el control administrativo es la clave del éxito de los negocios, por medio del mismo se evalúan los resultados y se analiza el crecimiento. El control administrativo comprende todas las actividades propias de la empresa como un todo, la persona gerencial o líder en la misma debe conocer cada paso de los procedimientos establecidos para lograr la mejora continua y un servicio de calidad hacia los clientes que visitan Tinichi, garantizando de esta forma las operaciones planificadas. Esta empresa a pesar de ser pequeña recibe cierta cantidad de clientes por día que incita a tener las actividades del negocio planificadas y asignadas de manera personal para lograr las ventas y la continuidad del negocio, y de hecho es este uno de los principales problemas que presentan actualmente, el cual ha sido percibido por el investigador de manera visible sin investigar aun a fondo.

La administración de empresas está ligado al crecimiento de las empresas y el control es una de las actividades que la conforman.

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar deben tomarse en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. Información tomada de la página electrónica: <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>

Ahora bien ligado a ello se encuentra el control financiero el cual es imprescindible y de vital importancia dentro de las organizaciones ya que controla el estado de las finanzas.

En la empresa en estudio esta actividad es nula, no existe del todo, no existe presupuesto, análisis, auditorias, conciliación de cuentas, por ende es un problema real y actual, el cual se pretende minimizar o terminar por medio de un plan de control que permita visualizar la organización usando cada una de las técnicas o propuestas que se plantearan en el curso de la investigación, después de realizar los métodos establecidos y un análisis exhaustivo para recolectar la información y verificar la situación presente de forma detallada.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

En Costa Rica existe un segmento importante de pequeñas empresas que representan un alto porcentaje en el crecimiento de la economía del país, sin embargo muchas fracasan o no obtienen las utilidades esperadas por razones de control interno y su administración, se ha demostrado que estos dos aspectos aseguran su estabilidad ante los fraudes, la eficiencia y la eficacia operativa, y por ende el éxito del negocio, sin embargo es necesario tener un adecuado dominio interno para una excelente operación disminuyendo riesgos y aumentando utilidades. El desorden financiero es una de las razones que se ha mostrado siempre visible en el fracaso de las pequeñas y medianas empresas.

Según: Pymes El Financiero. 30 julio del 2014:

Paola Mora Vargas, gerente general de la consultora Pymes de Costa Rica, señaló que una de las causas principales por las que los negocios se vienen abajo se debe a que existe un desorden financiero. Algunas empresas se crean, pero no saben qué están vendiendo, qué están gastando y tampoco tienen claridad de cuáles son sus costos. Además, no trabajan con estados financieros y no tienen flujos de caja, de forma tal que no saben qué van a necesitar las próximas semanas, pues no llevan un control de ventas. (p. 3)

Las empresas en Costa Rica también tienen a su alcance información valiosa para poder aplicar en sus negocios, por ejemplo por medio del Banco Nacional a través de su programa BN Capacita, el gobierno costarricense ha desarrollado e implementado una serie de capacitaciones y charlas gratuitas sobre gestión empresarial y alfabetización financiera enfocadas a pequeños empresarios. Información tomada de la página electrónica (<https://www.bncr.fi.cr>)

### **1.1.2 Problematización del problema**

La empresa motivo de estudio en el presente trabajo de investigación no posee ni siquiera la información de lo que significa una estructura financiera definida y controlada, con respecto a métodos, procedimientos administrativos, auditorías internas, revisión y conciliación de cuentas bancarias, registros y control de gastos y facturas, flujos de caja, proyecciones de pagos a proveedores, por lo tanto, ende, se pretende demostrar las causas que han proporcionado esta situación y los efectos producidos. Por medio de la presente investigación se pretende esclarecer los problemas presentes y proponer un plan de control interno administrativo y financiero que permita establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias, ningún administrador puede controlar una empresa sin la existencia de metas y planes por ello, la prioridad será la aceptación de dicha propuesta y, posteriormente, la implementación para lograr mejorar el ambiente laboral y la administración en general.

Para lograr lo anterior pretende seguirse un hilo conductor de cada objetivo específico propuesto, y definir un orden claro en la elaboración del mismo, el cual le permita tanto al gerente general o dueño como a los colaboradores cumplir con cada uno de ellos y, además, que quede documentado para que el ingreso de cualquier colaborador nuevo pueda tener a la mano con claridad la secuencia de los procesos y la manera correcta de hacer las cosas. Es importante rescatar que las propuestas por el investigador deben ser fáciles a la vista y efectivas, pues el nivel de escolaridad de las personas en estudios es bajo.

### **1.1.3 Justificación del problema**

Hoy en día, los procesos administrativos están presentes en todos los negocios comerciales, es imprescindible para cualquier empresa, sea micro, pyme o grandes cadenas de restaurantes. Sin embargo, va de la mano con el control financiero, la gestión financiera debe ser impecable y en tiempo real, mostrar datos que permitan tomar decisiones, saber cuánto me está costando mi materia prima, controlar gastos e inventarios, usando aquellos sistemas de gestión que nos muestren inteligencia de negocios.

El presente trabajo se llevó a cabo para crear un plan de control interno para la microempresa llamada "Tinichi" ubicada en el sector de Heredia, Centro, que permita esclarecer que el dinero recaudado diariamente producto de la actividad del negocio está siendo manipulado de manera correcta, está monitoreado, y no

se está presentando fuga del mismo, además se pretende demostrar que con la información podemos llegar a tomar decisiones importantes para el negocio, teniendo en cuenta que la microempresa se desempeña de manera productiva y ganadora a simple vista, si se logra el mejoramiento del control de egresos e ingresos podrá demostrarse que los controles financieros son imprescindibles en la entidad, para ello debe iniciarse con la evaluación de la situación actual.

Actualmente, la empresa en estudio a pesar de generar utilidades positivas confirmadas por la dueña no cuenta con información archivada alguna que permita crear un estado financiero, para proyectar ventas y hacer inversiones adicionales.

Las principales causas encontradas a grandes rasgos y sin detalle son las siguientes:

- Existen cuentas por pagar si firma de la persona responsable, por lo tanto, no se está asegurado haber recibido la mercancía de manera correcta.
- No se usa un sistema de facturación que permita conocer movimientos fijos del negocio.
- Faltantes de caja.
- No se hacen conciliaciones bancarias.
- No existe documentación que respalden todas las transacciones internas de la empresa.
- No existe una cuenta bancaria dirigida a la soda, por lo tanto, las finanzas personales están mezcladas con las empresariales.

- No hay documentos de cierres diarios que respalden las transacciones depósitos y ventas.

Todos los sistemas de controles internos implementados en diferentes organizaciones han sido comprobados con la teoría que si son buenos ofrecen la seguridad esperada por parte de la empresa, siempre y cuando se adopten las políticas y normas establecidas, dando siempre el seguimiento correcto de forma periódica y verificando que son llevadas a cabo por cada miembro de la empresa sin excepción.

Este proyecto nace precisamente bajo el hecho de demostrar que todos estos controles administrativos unidos a la tecnología nos pueden mostrar un panorama amplio y diferente del actual, en esta microempresa todo se maneja por medios totalmente manuales y usan modalidades de solo efectivo, por ende la carencia de manuales de procedimientos están afectando de manera directa el orden operacional y la optimización de los recursos Coulter (2011) afirma: ¿Qué es control? Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.” (pág. 324).

Por ende, se deben diseñar todos los elementos necesarios que conformen el plan propuesto tomando en cuenta los resultados obtenidos de la situación real durante el proceso de investigación. El crecimiento mismo de la propuesta en el presente trabajo de investigación ira siendo dirigida a aumentar ventas y atraer

clientes, erradicando la falta de formalidad y organización que existe actualmente en la empresa y, de esta forma, brindarle a la misma como novedad, varios manuales formales y útiles que conformen todos los procesos dirigidos al control.

## **1.2 Formulación del problema**

El problema central de la presente investigación se define mediante la siguiente incógnita: ¿Es necesaria la elaboración de un plan de control interno administrativo y financiero mediante manuales explícitos aplicado a una microempresa, orientada a alimentos para el II semestre del año 2018, la cual presenta ausencia de controles totales en la administración general de la misma?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Elaborar un plan de control interno administrativo y financiero en la soda y cafetería “Tinichi” procurando salvaguardar activos, inventario e información periódica para una efectiva toma de decisiones, aumento de las utilidades y lograr el orden en los procesos involucrados.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis actual de la empresa en base a controles financieros para detectar posibles errores en áreas como tesorería, rentabilidad y ventas, clima organizacional, controles administrativos, de recursos humanos y bancarios que muestren los resultados reales de esta.
- Definir los elementos principales para la elaboración del plan de control interno administrativo y financiero tomando en cuenta la información obtenida de la investigación en el diagnóstico efectuado y determinar áreas críticas de control con oportunidades de mejora.

- Mostrar la incidencia en las utilidades que tiene no aplicar técnicas de control financiero como presupuesto, los análisis y las auditorías.
- Confeccionar un plan de control administrativo y financiero que permita la planificación de las operaciones y que sirva como guía en la administración de la empresa, sus transacciones de negocio, además que permita evaluar y organizar el control interno.

## **1.4 Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

La presente investigación está dirigida de manera directa a procurar el control interno y la organización financiera de la soda y cafetería “Tinichi”, por medio del diagnóstico de la situación actual y la creación de un plan integro que sirva como guía en el manejo del día a día del negocio, el desarrollo de un buen plan de control además de orientar a la administración y aumentar las utilidades, ira redirigiendo a la empresa a la excelencia en cuanto a servicio, dicho plan deberá partir siempre del diagnóstico inicial por parte del investigador y por medio del desarrollo de este proyecto no solo se irán dando respuestas a la interrogante principal del problema, sino también se fortalecerán todos los procesos financieros y administrativos vinculados y existentes.

En fin el alcance principal seria mejorar su sistema administrativo-financiero mediante la propuesta que será llevada a cabo, se pretende un plan sencillo que logre adaptarse de forma inmediata para corregir las amenazas y modificar las oportunidades.

### **1.4.2 Limitaciones**

Existen varias limitantes las cuales se determinaron en el transcurso de la investigación, se detallan las siguientes:

- La disponibilidad de tiempo del investigador; esto influye en la aplicación de las técnicas de recopilación de datos. Sin embargo, a pesar de dicha limitante, los resultados obtenidos son válidos para realizar la inferencia en cuanto a los controles financieros existentes en la actualidad.
- No existe secuencia constante en la información de cierres diarios anteriores al inicio de la presente investigación por ende la información recaudada para analizar es sumamente poca.
- Las empresas que brindan el servicio de sistemas de facturación indican puntos limitados por escrito, pues prefieren hacer demostraciones en el negocio, por lo tanto la información planteada en la propuesta es escasa.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Contexto histórico

El siguiente capítulo está conformado por la historia y razón de ser de la empresa y la conceptualización general de cada término que dan origen al control financiero administrativo, planes, manuales y estrategias de negocios.

Para iniciar el investigador define el término organización como un conjunto de personas unidas y organizadas con un fin común, la suma de todos estos esfuerzos tiene como objetivo principal cumplir con la misión y visión de la misma.(Robbins & Coulter, 2005) define el término organización como: “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, (...) cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa en la meta o metas que pretenden alcanzar, toda organización está compuesta por personas o integrantes que realizan las labores, bajo una estructura deliberada” (p 16).

Existen organizaciones formales e informales, sin embargo las empresas siguen el modelo formal porque el mismo les permite proporcionar orden, definir procedimientos, establecer normas para lograr los objetivos y es precisamente el cumplimiento de los estándares la clave del éxito de una administración exitosa.

### **2.1.1 Reseña histórica de “Tinichi”**

“Tinichi” es un soda ubicada en el sector de Heredia Centro, fue fundada en el año 1985, es una empresa de índole familiar, su nombre hace mención a las tres nacionalidades que conforman la familia (TI: tico, NI: nicaragüense y CHI: chileno).

En primera instancia era una cafetería con modalidad de solo para llevar, siempre en la misma ubicación, sólo que el local era de menor tamaño, así funciono aproximadamente alrededor de 3 años, sin embargo después tomaron el local contiguo y se fundó la soda. Desde entonces se insertaron en el mercado logrando ser líderes en el sector de Heredia centro a pesar de la enorme competencia a la cual se han enfrentado durante 33 años en este sector tan comercial. Actualmente cuenta con 5 empleados fijos y se le conoce por la sazón y el sabor único de sus platos basados en recetas de la madre de nacionalidad nicaragüense de la dueña y la madre de nacionalidad chilena del dueño o segundo socio.

La soda cuenta con platos especiales y recetas únicas los cuales se han convertido en la clave del éxito. Tienen un plato especial llamado “Provisión”, el cual va dirigido a las personas que no cuentan con la totalidad de su dinero para comprar un almuerzo común, la idea del mismo está directamente relacionado con la misión de la empresa y es básicamente que todas las personas que entren

a la soda salgan contentas y satisfechas y además de eso que siempre quieran regresar.

#### *2.1.1.1 Misión*

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de acuerdo a sus posibilidades ofreciendo alimentos de alta calidad que superen expectativas, tomando en cuenta como objetivo principal la innovación en los platos, el buen servicio y un ambiente agradable, familiar y a un precio accesible.

#### *2.1.1.2 Visión*

Ser la preferencia de todos los clientes en Heredia Centro y a mediano plazo lograr nuestra expansión hacia otra provincia.

Ahora bien, se le considera una micro pyme por el número de empleados actuales y la facturación de la misma, pues pertenecen al sistema de régimen simplificado costarricense.

El Régimen de Tributación Simplificada constituye una opción de acceso voluntario y sencillo para que los pequeños contribuyentes cumplan con los deberes tributarios, simplificando sus obligaciones y su contabilidad. La inscripción bajo este régimen es voluntaria, por lo que los contribuyentes que realicen las actividades comprendidas dentro de él, pueden elegir entre este o el

régimen tradicional y si el contribuyente ya se encuentra inscrito en el simplificado, puede solicitar el cambio al régimen tradicional en el momento que desee. Para el cálculo de los impuestos sobre la Renta y General sobre las Ventas, la Administración Tributaria establece un factor autorizado que se aplica sobre el total de las compras realizadas durante el periodo a declarar. Información tomada de la página electrónica:([www.hacienda.go.cr](http://www.hacienda.go.cr))

Al ser una empresa de índole familiar, prácticamente la persona que ha manejado las finanzas ha sido la dueña del negocio, la cual, a pesar de tener excelentes habilidades en el arte de cocinar tiene los conocimientos netamente básicos de administración de negocios y temas financiero, no conoce la importancia de los controles, de la planeación estratégica y todas las fugas de dinero que pueden existir en una empresa sin control interno financiero y administrativo.

Conociendo dicha problemática pueden citarse varios acontecimientos que son relevantes en los antecedentes de la empresa:

- Incertidumbre acerca del saldo real con el que se cuenta de disponible para realizar la operación de la empresa.
- Faltantes en cajas chicas.
- Diferencias entre lo registrado por el administrador del negocio y la cajera.
- Falta de manuales y procedimientos en la transacciones diarias.
- Falta de dirección y capacitación del recurso humano.

- Ausencia de avances tecnológicos en cuanto a facturación y medios de pago.

Lo anterior ha propiciado que la persona encargada sienta cierta desorientación en cuanto a las finanzas de la empresa y exceso de tiempo y trabajo, por ejemplo que deba consultar al banco diariamente para conocer el saldo real con que cuenta para trabajar, a pesar de estar presente la innovación por parte de la empresa en cuanto a productos, la falta de innovación en los procesos y el uso de la tecnología han retractado los controles y esto se puede observar a simple vista por ende la propuesta de dicha investigación está basada en la innovación de tipo procesos y controles la cual se hará visible en el capítulo VI.

## **2.2 Contexto Teórico-Conceptual**

A continuación se mencionan los conceptos principales que conforman los elementos necesarios para diseñar el plan de control y relacionar el problema central. El desarrollo del marco teórico se hace de manera lógica, ordenada y consecuente según los objetivos específicos para mantener un hilo conductor durante el proyecto de investigación.

### **2.2.1 Micropymes**

Se dice que las microempresas están contempladas en el contexto Pymes, sin embargo es importante esclarecer que las mismas se encuentra diferenciada por elementos significativos que la comprenden por ejemplo el número de empleados y el monto de facturación o ventas que presenta.

Se dice que de las PYMES actuales existentes en Costa Rica, el 72,6% son consideradas microempresas, representando, por lo tanto, un alto porcentaje dentro de este sector. Las micropymes están compuestas por no más de 10 empleados.

### **2.2.2 Diagnóstico empresarial**

Las oportunidades de mejora en las empresas la mayoría de las veces salen a relucir mediante los diagnósticos empresariales, los mismos son de gran utilidad, conforman un sistema central que permite a los administradores evaluar cada departamento o la empresa misma como un todo. Son una herramienta sencilla pero eficaz cuando se habla de calidad, control y mejora continua.

En el aspecto financiero debe tratarse estratégicamente y con cierta regularidad, ya que los procesos bancarios y las técnicas en los mismos varían con la tecnología. Sin embargo, un adecuado diagnóstico de la situación real de la

empresa le dará al investigador un panorama amplio para poder tomar decisiones e implementar las acciones preventivas y correctivas necesarias y, por lo tanto, poder confeccionar una propuesta clara y eficiente para la empresa.

Ahora bien, el diagnostico empresarial financiero por su parte es de vital importancia y precisamente el llevado a cabo en la presente investigación, se realiza para conocer la postura verídica de las finanzas dentro de la empresa, permite además saber en qué rubros se está gastando más de lo normal y evaluar la operación como tal de todos los procesos, como se maneja todo el dinero que se transa día a día. Se diseña entonces un informe técnico que comprenda o estipule una serie de índices o manuales que marcan el estado o desempeño del negocio.

Dicho lo anterior y para que el diagnostico sea veraz, deben usarse datos fiables y actualizados y en el mismo informe se notifican las medidas correctivas para dar solución a los errores encontrados.

### **2.2.3 Control Interno**

El control interno dentro de las organizaciones es el proceso más importante, es liderado por administradores y la parte gerencial sin embargo los colaboradores cumplen una función clave partiendo que deben cumplir todas las reglas

establecidas, con el control se eliminan las suposiciones de cada quien y se desarrolla de manera lógica una guía que protege el flujo de efectivo.

Santillana, Juan (2015), Editorial Pearson Educación Sistemas de control interno “...comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordina adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante, asegurara la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración ”. (p.48)

Dicho lo anterior el mismo debe ser aplicado de manera racional según sean las necesidades de cada empresa, proporcionando seguridad de la información, cumpliendo metas y promoviendo la excelencia y la calidad, en el caso de la empresa en estudio pueda verse reflejado finalmente en la calidad del servicio que ofrecen.

Según Chiavenato (2006), “La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizo, y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.” (p.151).

Ahora bien un sistema de control interno es un medio para alcanzar la protección del patrimonio en las organizaciones tanto públicas como privadas, es parte intocable de la administración empresarial ya que sus instrumentos mismos aplicados de forma consistente son el medio con los cuales se logran los objetivos planeados con anticipación.

#### *2.2.3.1 Informe COSO, componentes del Control Interno*

La historia muestra que ante la evolución de las empresas y las tecnologías se presentó la necesidad de aplicar el control en las mismas y se demostró que la no aplicación del mismo podía traer pérdidas millonarias relacionadas con fraudes, mala gestión, errores y el irrespeto de las reglas establecidas. En el año 1992 se desarrolló un informe reconocido a nivel mundial llamado COSO (Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), el cual tuvo una enorme aceptación por parte de las organizaciones, pues logro que se unificarán los principales y distintos enfoques a nivel mundial, en el 2004 se publicó una segunda versión a la cual se le hicieron algunos cambios para dar una mayor apreciación del concepto general. Su aplicación actualizó las prácticas de control interno en la administración de las empresas. Implementar sus componentes proporciona una guía útil y no toma en cuenta el tamaño del negocio, por ende en organizaciones pequeñas se puede establecer y medir sin excepción, proporcionando una visión amplia en la dirección del negocio acerca de los riesgos inmersos.

Bajo este informe pueden detallarse sus principales componentes:

#### 2.2.3.1.1 Ambiente de Control.

Está directamente relacionado con el recurso humano el cual es considerado el más valioso dentro de las empresas, los valores éticos, el ambiente organizacional y la estrategia administrativa diseñada según el estilo de dirección son factores que se ven afectados y es precisamente este el principal pilar de todos los componentes, una actitud positiva y la disciplina de los colaboradores darán como resultado el cumplimiento de lo establecido y será esta la clave para una administración exitosa.

#### 2.2.3.1.2 Valoración de Riesgo.

Los riesgos son hechos cuya probabilidad y ocurrencia no es incierta, mas no será nunca nula, por lo tanto, deben ser tomados en cuenta. La identificación de los mismos a los cuales se expone la empresa, pueden ser internos o externos, sin embargo para efectos de la investigación se analizan los internos, una vez identificados se procede a su evaluación y la forma del manejo dependiendo del cual sea el caso.

#### 2.2.3.1.3 Actividades de Control

Son todos los procedimientos establecidos por la dirección de la organización los cuales deben cumplirse sin excepción alguna por cada uno de los colaboradores, o sea deben ser llevadas a todos los niveles de la empresa, después de analizar los riesgos presentes.

#### 2.2.3.1.4 Sistemas de Información

Un sistema de información está respaldado precisamente por todas las actividades de control que permitan captar, almacenar, y recuperar en un tiempo adecuado la información de la empresa. Es sumamente necesario que dicha información sea recibida oportunamente, pues la responsabilidad y labor de cada colaborador va a depender del tiempo y claridad que muestre la misma. La comunicación es esencial en los sistemas de información, ya que la empresa y, por lo tanto, su recurso humano debe conocer a tiempo las tareas relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

#### 2.2.3.1.5 Seguimiento

El control sin el seguimiento es nulo, evaluarlo es parte de las actividades mismas. La gerencia debe llevar a cabo revisiones periódicas que muestren los elementos

que deben ser corregidos, determinando los controles débiles de tal manera que el mismo pueda ser corregido y reforzado.

#### *2.2.3.2 Importancia del Control Interno*

Para hablar de la importancia del control interno en las organizaciones, se debe esclarecerse en primera instancia que el propósito principal del mismo es resguardar la empresa, no puede pasar inadvertido, porque esto podría generar innumerables situaciones ligadas al patrimonio y en ocasiones el cierre total del negocio. Por ello, que su importancia es notable reduciendo costos, ahorrando tiempos y evitando errores, su aplicación misma influye de manera directa en el logro de la productividad, la competitividad y la continuidad del negocio. Permanecer en el mercado liderando en el sector al que se pertenece es casi imposible sin conocer la importancia de control.

#### **2.2.4 Principales objetivos**

Según la Ley General de Control Interno de la Contraloría General de la República de Costa Rica en su artículo 8, sus 4 objetivos principales son los siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal: Su definición misma y su inclusión en dicha normativa muestra la importancia del control en todas las

organizaciones y las consecuencias de no mantenerlo, la constitución lo reconoce para el sector público por ende se deriva la importancia para la salvaguardar el patrimonio institucional y la prevención y detección de errores y fraudes.

- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información: La seguridad y el control de la información en las organizaciones constituye un punto clave para los análisis financieros y las proyecciones, además de ser un punto de vital importancia y una herramienta fundamental para el análisis de los resultados y la aplicación de mejores prácticas.

- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones: Este punto proporciona fidelidad y seguridad en las transacciones diarias de las empresas, disminuyendo el riesgo operativo proporcionando datos suficientes y comunicación en tiempo real a las personas correctas para la toma de decisiones.

- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico: Adecuarse a las normativas existentes y procurar el orden en el ámbito jurídico, técnico y la gestión administrativa controlando cada detalle de la misma.

Cada uno de los objetivos mencionados se relaciona directamente con la razón de ser de la empresa y su objetivo principal para fortalecer sus estrategias de control interno.

### **2.2.5 Control Financiero**

Las finanzas definen todas las actividades relacionadas con el dinero, el manejo del mismo por ende, su control evita riesgos. El control de las finanzas posibilita evaluar de una forma sistemática a la empresa, proporcionando a los gerentes o administradores un panorama amplio y veraz para la toma de decisiones en cuanto a inversión y objetivos propuestos.

Este tipo de control alcanza además niveles de la organización no solo financiera, si no también administrativa permitiéndole a la misma crear un hilo conductor para el control. Las estrategias de negocios y de operaciones van ligadas a los puntos de vista operativos, dicho de otra manera, a través del control financiero se pueden manejar todas las cuentas del balance general, registrando y valorando todas las transacciones de la empresa.

El control financiero nos da una visión que permite conocer el estado financiero y actuar a tiempo sobre los focos del problema.

### **2.2.6 Control Administrativo**

Todos los procedimientos que existen en una organización los cuales aseguran la excelencia operacional y el cumplimiento de las normas establecidas por la Gerencia se definen como control administrativo. A pesar de repercutir de manera

directa sobre el área financiera los procesos del control administrativo van dirigidos a operaciones sistemáticas de las empresas, de orden o índole totalmente gerencial y básica, que por ende este tipo de control puede ser considerado como una de las más importantes para una excelente labor por parte del gerente.

Para Robbins (1996), el control puede definirse como: "...el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Analizando las citas anteriores se puede identificar la diferencia de ambos conceptos y se pueden definir ciertos elementos imprescindibles para la confección de un plan de control administrativo:

- a) Deben supervisar todas las actividades.
- b) Deben existir patrones o manuales para determinar posibles desviaciones de normas o fugas de dinero.
- c) Después de reconocer los errores deben planificarse las tareas necesarias para las correcciones.

### **2.2.7 Estudio financiero**

En un estudio de tipo financiero se cuantifican los recursos necesarios para conocer la situación actual de la empresa, se mide la capacidad de la empresa en cuanto a utilidades y si la misma es sustentable, se comparan los ingresos y los egresos; esto permite percibir los resultados del estado de la empresa. Así, el diagnóstico inicial servirá de base para desarrollar el presente trabajo. Alguna modificación en ellos implicará cambios en el estudio financiero.

Tal y como lo mencionan Nassir, Reinaldo y José (2014):

Los objetivos de un estudio financiero son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las diferentes etapas, elaborar cuadros analíticos, y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad (página 34).

En el estudio financiero de la empresa se realizan cálculos como el valor actual de la misma, el valor futuro, gastos de operación, también se deben incluir proyecciones de ingresos y egresos con la información que se registra o evalúa en el diagnóstico.

A continuación se definen elementos claves para un estudio financiero:

Flujo de caja: documento que se elabora para demostrar los movimientos de ingresos y egresos durante la ejecución de un proyecto, con lo cual se logra generar la base para la evaluación del establecimiento (Sapag, 2014).

Valor futuro: se puede determinar a partir de una cantidad de dinero actual, con la que es posible medir el valor de interés determinada de un periodo a largo plazo y luego definir el valor recibido al final del plazo definido (Block, Hirtz Danielsen, 2013).

Valor actual: se explica al mencionar que un “dólar recibido” ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años, en virtud de las posibilidades de inversión disponibles para el dólar de hoy (Sapag, 2014). Desde un punto de vista financiero, es un cálculo que se utiliza para que cualquier inversionista pueda trasladar al presente los flujos de caja futuros, ya sean meses o años, y si los valores son mayores a 0 se dice que la inversión crea valor; caso contrario, si es menor a 0 se dice que la inversión no es rentable.

Tasa de retorno: se define como un valor de rentabilidad anual esperada sobre una razón porcentual dada entre la utilidad esperada de un periodo y la inversión inicial requerida. Existen tasas de retorno sobre los activos y sobre el patrimonio (Sapag, 2014).

Ingresos: se derivan de la realización directa de un oficio o negocio, como la venta de productos fabricados o los servicios ofrecidos por un negocio (Daniels, Radebaughy Sullivan, 2013).

Gastos: se refiere a un consumo voluntario al obtener un activo o servicio a cambio de una compensación monetaria. En el caso de que la acción sea involuntaria, implicaría una pérdida para la empresa o persona (Aibar, 2012).

Estado de resultados: es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo determinado (Block, Hirty Danielsen, 2013).

### **2.2.8 Conciliaciones bancarias**

Todas las empresas mantienen una cuenta bancaria para el ingreso del dinero, el proceso de conciliación permite comparar los movimientos registrados por el administrador de la empresa y los movimientos reales en las cuentas bancarias.

Esto se hace por medio de los estados de cuenta proporcionados por el banco los cuales muestran los créditos y débitos realizados, se revisa si todo coincide y las posibles causas de existir alguna diferencia.

Una conciliación bancaria además de proporcionar información de la contabilidad de la empresa, de los ingresos y egresos, es una base de vital importancia para la detección de fraudes, es una herramienta de gran utilidad para verificar si todo el dinero que ingresa a la empresa está siendo depositado de manera exacta, permite saber si el dinero ha sido ingresado a otra cuenta que no sea la correcta, muestra rebajo por comisiones bancarias o gastos financieros que deben ser registradas además en la contabilidad de la empresa.

El proceso es sencillo y fácil de entender, no hay excusa para que las empresas no concilien sus cuentas bancarias cada mes, por semana o como lo tengan estipulado según la naturaleza del negocio. El objetivo principal de las conciliaciones es que todos los movimientos que se tengan en apuntes estén aplicados de manera correcta en el saldo del estado de cuenta, de esta manera se fideliza la información y la imagen de la empresa.

### **2.2.9 Plan integral**

Una visión hacia el futuro es la respuesta a lo que se conoce como un plan integral, que contenga cada uno de los elementos necesarios para el logro de los objetivos antes propuestos y la solución al problema de la investigación. Trabajan en la situación interna de la empresa agrupando todas las áreas de mejora e implementación para trabajarlas y formar la empresa en base a ello.

En el trabajo de investigación se pretende usar el plan para el avance de la organización de manera íntegra e interna, tomándose en cuenta todas las necesidades de la misma en el momento actual dando entonces respuesta a través de acciones correctivas formativas que apoyen la mejora continua y por ende la competitividad de la empresa.

### **2.2.10 Gestión financiera y empresarial**

La gestión financiera inicia por el dueño, ya que ella contempla la administración de todos los recursos disponibles para la operación de la empresa, a pesar de ser de suma importancia es muy sencillo y hoy en día necesaria para ejercer la gestión de manera eficiente. Consiste, básicamente, en administrar los bienes y gestionar los gastos e ingresos de la forma más sabia para que todo funcione con normalidad y, de esta forma, evitar riesgos de toda índole y, para ello, se hace sumamente necesario establecer patrones, manuales de procedimientos que permitan ejercer control sobre todas las operaciones.

### **2.2.11 Riesgos**

Dependiendo de cuál sea la actividad de la empresa así serán los riesgos a los cuales debe enfrentarse y por ende ligado a ello deben considerar como manejaran el control interno, monitorearlo y darle seguimiento de forma continua

para logra minimizar la exposición de la empresa. El Resumen Ejecutivo de Control Interno Marco Integrado establece:

“Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, le evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionaran. (p.4)”

De acuerdo con lo establecido anteriormente se puede deducir que las organizaciones que no aplican el control interno se exponen a los riesgos.

Para prevenir y evitarlos, es súper importante el proceso de evaluar el control interno que se maneja, las deficiencias del mismo en una empresa pueden ocasionar pérdidas millonarias y además de eso errores importantes en los estados de resultados mostrando información que no es confiable.

Lamentablemente la gestión de riesgo no siempre recibe la atención que se merece ya que en muchas empresas no existe una cultura de riesgo que sea respetada e implementada y mantenga todos los involucrados atentos para detectarlos. Durante una crisis muchas empresas fracasan por la excesiva

exposición al riesgo, por lo tanto, en el momento de establecer estrategias de ventas y demás actividades claves siempre deben ser tomados en cuenta.

Dependiendo la situación en particular así será determinando el tipo de riesgo, los cuales se dividen en tres grupos para efectos de la presente investigación:

#### *2.2.11.1 Riesgo inherente*

Se relaciona exclusivamente con la actividad económica de la empresa sin importar que tipos de sistemas de información se estén usando. Entre los factores que llevan su existencia se encuentra la calidad del recurso humano con que cuenta la compañía, el volumen de transacciones de la misma y los productos o servicios que manejen.

Es la posibilidad que el saldo de una cuenta en específico o una clase de transacción se vea afectada por una representación errónea y la misma sea de importancia relativa en el momento de pasar la información, por ejemplo, a los estados financieros, estos errores pueden ser fraudes en algunos casos que son el resultado de la falta de controles internos.

#### *2.2.11.2 Riesgo de control*

Los sistemas de información están directamente relacionados con este tipo de riesgo, pues la evaluación preliminar de los mismos será la clave para corregir

representaciones erróneas de importancia relativa en la empresa. Es importante destacar que siempre existirá algún riesgo de control interno a causa de las limitaciones propias en los sistemas; sin embargo debe ser monitoreado y expuesto para su corrección.

Y este es precisamente el riesgo que se presenta cuando ocurren errores y los mismos no son detectados ni corregidos por el sistema de control interno. Se debe a varias fallas relacionadas con la revisión de las transacciones y la carencia de los registros. Estas debilidades contribuyen a que haya fraudes en los estados financieros, por lo tanto, deben considerarse los diferentes procedimientos de control en las empresas, y ser evaluadas periódicamente dependiendo de la actividad de la misma, ya que de no existir dicha evaluación deberá asumirse que el riesgo de control es sumamente alto.

#### 2.2.11.3 Riesgo de detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos del auditor o jefe no identifique el error en una determinada cuenta o tipo de transacción, el cual puede significar individualmente o en conjunto con errores en otras cuentas o transacciones. La evaluación del riesgo de control, ligada al riesgo inherente influye en el alcance de los procedimientos que deben ser llevados a cabo para reducir el riesgo de detección.

## **2.3 Hipótesis**

La hipótesis de trabajo constituye la guía para una investigación o estudio, la cual indica lo que se trata de probar y se define como explicaciones tentativas del tema investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo con el objetivo de la hipótesis y debido a que el presente trabajo tiene un alcance descriptivo se define la siguiente hipótesis:

La empresa de estudio en esta investigación requiere de controles internos administrativos y financieros para los cumplimientos de las metas propuestas, aumento de las utilidades, el control de los gastos y la fuga del efectivo.

### **2.3.1 Variables**

“Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación” (Barrantes, 2012, pág. 137).

Las variables en una investigación se deducen según los objetivos específicos de la misma, ya que ellos son el hilo conductor para lograr el objetivo general,

deben ser medibles y controlados, además que pueden sufrir cambios a lo largo del estudio.

A continuación, se mencionan y definen las variables del presente estudio:

**Procesos:** Abarcan una serie de actividades desarrolladas por un conjunto integrados de personas, que se encargan de transformar los recursos seleccionados en productos finales definidos mostrado en un servicio al cliente de calidad y un adecuado orden interno.

**Controles:** Imprescindible función administrativa en las empresas con el cual se evalúan los procesos, además, incluyen todas las actividades que garantizan el orden y el cumplimiento de los objetivos.

**Descripción del Puesto:** Son básicamente una herramienta que se utiliza para que los controles se ejerzan de la manera correcta, con este elemento los empleados tendrán claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización, tiene un propósito continuo, es decir, que los encargados siempre den continuidad a sus labores sin salirse de lo establecido.

**Factores internos:** Se pretende identificar los factores que inciden en el proceso de gestión del control interno administrativo y financiero.

### 2.3.2 Operacionalización de las hipótesis

La operacionalización de la hipótesis define las variables que serán llevadas a cabo en la investigación para su análisis y medición.

**Tabla 1.Operacionalización de la hipótesis**

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
La empresa de estudio en esta investigación requiere de controles internos administrativos y financieros para el aumento de las utilidades, el control de los gastos y la fuga del efectivo.	Controles Internos Administrativos y Financieros “Imprescindible función administrativa en las empresas con el cual se evalúan los procesos, además incluyen todas las actividades que garantizan el orden y el cumplimiento de los objetivos”	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles Internos</li> <li>• Supervisiones</li> <li>• Conciliaciones Bancarias</li> <li>• Facturación</li> <li>• Revisión de Cierres Diarios</li> <li>• Cuentas por Pagar</li> <li>• Cajas Chicas</li> <li>• Control de Gastos y Fuga de Efectivo.</li> </ul>
	Aumento de Utilidades “Uno de los elementos claves para el aumento de las utilidades es reducir el riesgo mediante los controles del dinero, todos los indicadores deben ser medibles y además tener registros para poder proyectar.”	Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los registros actuales y confección de instrumentos para el control de cierres diarios y registros para proyectar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.



## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 Tipo de Investigación**

Se dice que no todas las investigaciones presentan la misma finalidad o aplicación, en el presente capítulo se explicaran términos de importancia relevante para el desarrollo del objetivo general, se pretende mostrar de una forma explícita y ordenada de tal manera que el investigador pueda cumplir con todos los objetivos planteados, que técnicas serán utilizadas y los recursos necesarios para la misma.

### **3.1.1 Finalidad**

La finalidad de la presente investigación es aplicada, pues anteriormente se planteó un problema que preocupa y pelagra la situación de la empresa por ende además de poner en práctica todos los conocimientos teóricos del investigador para la elaboración de un plan que pueda ser presentado y aplicado posteriormente por la empresa y la misma pueda transformar su condición actual, estará enfocada en la recopilación de información de los métodos utilizados actualmente y serán definidas y plasmadas nuevas propuestas en manuales de orden administrativo y financiero.

Según Barrantes (2012): "...su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico" (pág. 64)

### **3.1.2 Dimensión Temporal**

La dimensión temporal de esta investigación es transversal y como lo menciona Barrantes (2013), esta: "...estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado." (pág. 64).

Es decir, la información en estudio se analiza en un tiempo único y no es comparada con otra investigación, ya que la misma es la primera y única llevada a cabo en esta empresa.

### **3.1.3 Macro**

La presente investigación es de tipo micro pues aparte de tener un enfoque cuantitativo está enfocada en resolver un problema y para ello se llevarán todos los objetivos específicos a la práctica y según González *et. al* (2018): "...el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación." (pág.27)

### **3.1.4 Naturaleza**

Según Barrantes (2012):

La investigación cuantitativa pone una concepción global positiva, hipotético-deductiva, objetiva, particularista y orientada a resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica los tests y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad. (pág. 71).

Dicho lo anterior se deduce que el presente trabajo de investigación desarrolla un tipo de estudio cuantitativo, debido a que llega ser probatorio mediante la recolección y análisis estadísticos, este tipo de investigación implica el uso de herramientas estadísticas para obtener resultados y la información recolectada es directamente de la empresa en estudio TINICHI.

### **3.1.5 Carácter**

Según el fin que se persiga en una investigación, así será el carácter de la misma, existen varios tipos de investigación de los cuales los investigadores escogen según sea el caso, en ocasiones pueden hacer fusiones de dos al mismo tiempo dependiendo de la profundidad de la misma y el nivel de conocimiento que desee alcanzar.

La investigación descriptiva según Barrantes (2012): “Su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo.” (pág. 64)

Se entiende que la presente investigación es de carácter descriptiva ya que se observa y se describe el comportamiento de la empresa en estudio, pero no se influye sobre ella, las investigaciones descriptivas son frecuentemente usadas en experimentos cuantitativos como por ejemplo en este caso, la misma muestra valiosos consejos acerca de cuáles son las variables que vale la pena probar cuantitativamente.

### **3.2. Sujetos y fuentes de información**

Se dice hoy en día que quien tiene la información tiene el poder, por lo tanto, todas las fuentes que respaldan a los investigadores son un tesoro valioso que han resuelto todo tipo de casos para llegar a muchas teorías probadas en la actualidad.

Para obtener y consolidar toda la información necesaria para diseñar el plan de control administrativo y financiero para la compañía en estudio es imprescindible realizar una búsqueda en diferentes medios de consulta los cuales pueden clasificarse como fuentes de primera, segunda y tercera mano.

#### **3.2.1 Primera mano**

Bounocore (1980): define a las fuentes primarias de información como: "...las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano". (p. 4)

O sea, su información es original no ha sido alterada ni evaluada por alguna otra persona agregando algo, son producto de una investigación sumamente creativa.

En el caso de esta investigación, las fuentes de primera mano son las personas que brindarán la información directamente.

### **3.2.2 Segunda mano**

Según Bounocore (1980): "Contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizado" (p. 229).

O sea, su información ya ha sido verificada y modificada, en algunos casos lo que se hace es sintetizarla y tomar los aspectos más importantes. En el caso de esta investigación son los libros, revistas, folletos, vídeos y documentos que faciliten información ya procesada, la teoría que apoye la investigación.

## **3.2 Selección del muestreo**

Barrantes (2012): "... la población es el conjunto de personas del cual se desea conocer su opinión. Este puede abarcar a todos los elementos o un subconjunto de esta. La unidad maestra se refiere a quien va a contestar." (p. 64).

La presente investigación está compuesta por el total de la población objeto de estudio, la misma al ser una microempresa se presta para que cada recurso humano pueda ser tomado en cuenta. La muestra se detalla a continuación:

- Carmen Cabezas Boza: Dueña y Administradora.
- Cajera
- Atención de Salón.
- Cocineras(Actualmente dos)
- Limpieza.

### **3.2.1 Técnicas e instrumentos para recolectar información**

Según Barrantes (2012):

En la investigación se disponen de diversos instrumentos para medir las variables y recolectar la información necesaria. Se puede utilizar uno o varios de estos instrumentos, pero según sea el enfoque en el que estamos trabajando, estos varían no solo en su construcción, sino en su aplicación. (p. 91)

Por ende, se debe identificar cual instrumento debe tomarse en cuenta para recolectar la información tomando en cuenta que el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo descriptivo.

En la propuesta del plan de control interno administrativo y financiero para la empresa "Tinichi" también se tomarán en cuenta los registros ya que existe información que no se puede obtener solo con el método de la observación y al respecto Barrantes (2012), menciona: "Registro. Si se desea un registro minucioso y completo de algunos fenómenos, que no pueden ser captados por los sentidos del investigador, es necesario utilizar algunos aparatos e instrumentos especializados." (p. 199).

También se aplicará la técnica de las encuestas; así, por medio de una serie de preguntas dirigidas se logrará obtener información relevante, con el propósito de comprender si el plan integral administrativo y financiero llegaría a tener una buena aceptación por parte de la gerente y dueña y los empleados de "Tinichi".

Según Barrantes (2012), hay dos tipos principales de encuestas: "... las que se aplican en forma escrita y que se denominan cuestionario y las que se aplican oralmente y se les llama entrevista. (p. 186).

La técnica de la observación también se lleva a cabo con el objetivo de dar propuestas aceptables para el mejoramiento y la calidad del servicio con los clientes.

A lo largo de la investigación se presentará la encuesta y sus resultados, así como un cronograma que mostrará las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos y a su vez conocer el tiempo necesario para concretar el trabajo de investigación.

En resumen en el plan propuesto se utilizara la técnica de la encuesta por medio de cuestionario y entrevista, el método de la observación y además se tomaran en cuenta los registros, importante resaltar que se deben realizar dos tipos de encuestas, una dirigida al personal de la empresa y la otra dirigida a la dueña como puesto de mando.

### **3.3 Operacionalización de las variables**

Según Méndez (1998):

La variable se debe segmentar en indicadores: Los indicadores pueden medirse mediante índices o investigarse por ítems o preguntas, que se incluyen en los instrumentos que se diseñan para la recopilación de la información; así,

una vez que el investigador desglosa la variable en indicadores éstos le permiten definir la información básica para verificar las hipótesis. (p. 114)

De acuerdo con los objetivos de la propuesta del plan integral administrativo y financiero para TINICHI, se establecen las variables que aparecen en el siguiente cuadro:

**Tabla 2 Variables de la hipótesis**

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Identificar la situación actual de la empresa en base a controles financieros y administrativos.	Procesos y Controles.	“Abarcan una serie de actividades desarrolladas por un conjunto integrados de personas, que se encargan de transformar los recursos seleccionados en productos finales definidos mostrado en un servicio al cliente de calidad y un adecuado orden interno ” “Imprescindible función administrativa en las empresas con el cual se evalúan los procesos, además incluyen todas las	Se realizaran una serie de preguntas a los encargados de la empresa sobre la secuencia de las actividades que se realizan según su área de trabajo en cuanto a control administrativo y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas Personales</li> <li>• Observación Directa.</li> <li>• Registros.</li> </ul>

		actividades que garantizan el orden y el cumplimiento de los objetivos”		
Propuesta de un Plan de Control Interno Administrativo y Financiero.	Alternativa de Optimización de los procesos.	Elaboración de Diferentes Manuales que cumplan con un riguroso control interno administrativo y financiero.	Consulta de literatura especializada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatura.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

# **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 Diagnóstico de la situación vigente**

El desarrollo de un plan de control interno exitoso se basa en un análisis efectivo de la situación actual. Por medio del siguiente capítulo se procura dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Se dará a conocer el análisis y la interpretación de los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos que fueron llevados a cabo.

Posteriormente se concluirá con un análisis FODA de cada punto y se darán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para poder iniciar con la propuesta diseñada por el investigador. En cada objetivo se definirá el método utilizado para recolectar la información.

Ahora bien, el diagnóstico empresarial consiste en identificar los puntos problemáticos y los más importantes a examinar de una empresa, ya sea en su totalidad o una determinada área en estudio, por ejemplo en este caso el investigador se concentrara en procesos administrativos y financieros de orden y control. Es importante resaltar que en las pequeñas empresas las prioridades son distintas a una mediana o grande las cuales tienen una cantidad significativa de colaboradores, las pequeñas se preocupan por mantenerse en el mercado dejando de lado aspectos importantes como el control e incluso la automatización y el avance en las tecnologías, las cuales a largo plazo a pesar de ser costosas

respaldan las transacciones diarias y son claves para crecer con respecto a la competencia y proyectarse en el futuro y esto fue precisamente la base que dio origen al objetivo específico número uno de esta investigación el cual se cita y desarrolla a continuación:

#### 4.1.1 Objetivo Específico N° 1

Realizar un análisis actual de la empresa en base a controles financieros para detectar posibles errores en áreas como tesorería, rentabilidad y ventas, clima organizacional, controles administrativos, de recursos humanos y bancarios

Para el desarrollo de este objetivo se usa una encuesta dirigida a la dueña de la empresa y actual administradora. La finalidad de usar este instrumento de consulta es establecer un punto de partida que permita esclarecer la situación actual de “Tinichi” y definir los puntos o procedimientos claves que se ven afectados.

#### Encuesta 1 “Tinichi”

Preguntas	Sí	NO
¿La empresa cuenta con un organigrama?		X
¿La empresa cuenta con un manual o esquema que describa puestos?	X	
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos en el Área Financiera?		X

¿La empresa cuenta con un sistema de facturación?		X
¿Existen Políticas establecidas acerca de los procedimientos de cada puesto?	X	
¿Considera que el establecimiento de un plan de control interno administrativo y financiero le proporcionara a la empresa un mejor manejo de la información y funcionamiento en general?	X	
¿Se realizan conciliaciones bancarias?		X
¿Se verifican y archivan los cierres diarios de caja y ventas? ¿Existe un machote o manual para realizarlos?		X
¿Se capacita al personal?	X	
¿Se llevan archivos de control de planillas y asistencia?		X
¿Manejan caja chica para pago de facturas proveedores?	X	
¿Se verifica la chica con sus respectivas facturas?		X
¿Considera necesario el desarrollo de diferentes manuales en el plan de control interno administrativo y financiero propuesto por el investigador?	X	
¿Existe una cuenta bancaria ligada a la empresa y otra diferente para las finanzas personales?		X
¿Utilizan modalidades de pago solo en efectivo?	X	
¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos?		X
¿La empresa cuenta con archivos computarizados que permitan visualizar los movimientos?		X
¿Realizan préstamos a empleados?	X	

¿Los pagos a proveedores son respaldados con su respectiva factura?	X	

**Fuente:** Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Consulta a la señora Carmen Cabezas Boza. Dueña y Administradora.

## **ANÁLISIS**

La encuesta anterior muestra a grandes rasgos las falencias encontradas en la empresa en el ámbito referido a controles administrativos y financieros, no existen manuales de ningún tipo, por lo tanto, se dificulta el momento de supervisar o controlar las diferentes actividades propias del negocio. Existen además funciones básicas que no están claras y se muestra total interés por la implementación de un plan de control interno que permita definir de la manera más idónea y fácil las responsabilidades de cada colaborador mejorando así la gestión administrativa como un todo.

Resguardar los recursos de la empresa evitando fraudes y errores por negligencia es lo que se pretende cuando se habla de control, pero como lo explica la teoría las pequeñas empresas no se preocupan por definir su sistema de administración y los planes o procedimientos no se encuentran escritos sino que se trabajan de manera empírica, solucionando cada situación en el momento de presentarse, es decir invierten sin planificación y con esto no solo se afectan de manera interna sino que disminuyen las posibilidades de atraer inversionistas.

La teoría cita y la práctica confirma que la envergadura de la empresa no es un factor que defina si es importante o necesario un sistema de control interno, por ende se vuelve una tarea ineludible para aquellas que desean ser competitivas y velen por la disminución de los errores que causan efectos negativos.

Ahora bien el respaldo de la información es un punto clave en el resultado de la encuesta anterior, las ventajas que tiene documentar la información en una empresa juegan un papel importante en la toma de decisiones y la planificación, los documentos de la empresa deben estar controlados y centralizados de forma física o electrónica, pero de ninguna manera una organización debe funcionar sin resguardar y respaldar su información.

En resumen el análisis de acuerdo a los resultados obtenidos, permite al investigador inferir que:

- En “Tinichi” no existen manuales de control internos, sin embargo se muestra total interés por la implementación de los mismos y de la importancia que poseen.
- Se desarrollan procesos de forma empírica, los cuales no obedecen a directrices establecidas previamente precisamente por la falta de control.

La evaluación de cada proceso que se realiza día a día en la empresa permitirá determinar los elementos principales que conformaran el plan de control interno administrativo y financiero que será desarrollado en la propuesta.

El proceso de evaluación de la situación actual de TINICHI también se llevó por medio de observación directa de cada uno de los procedimientos que ya existen, y permite al investigador establecer lo siguiente:

- No se realizan arqueos de cajas.
- No se hacen conciliaciones bancarias.
- No se lleva a cabo un formato digital ni físico con el archivo de documentos como facturas, cierres de caja, depósitos diarios.
- No existe un adecuado manejo del efectivo que se recauda diariamente.
- Las funciones de cada colaborador no están claras y existe desorden en el momento de efectuar el trabajo.
- No se utilizan datafonos como medios de pago y seguridad de la empresa.
- No existen respaldos de los gastos que se manejan con la caja chica, y en ocasiones se han evidenciado faltantes los cuales no son cobrados a los empleados por falta de control y segregación de funciones.
- Se observan facturas ilegibles, no se controla el consecutivo de las mismas y algunas nulas las cuales no tienen firma de la persona encargada de facturación y cobro.
- No existe un sistema de facturación computarizado.
- Los empleados toman dinero de la caja como vales personales sin autorización de la persona que supervisa, los cuales no tienen firma ni sello de pagado.

- Los depósitos en ocasiones no se hacen de forma diaria, y cuando se realizan son en la cuenta personal de la dueña y administradora.
- Los pagos de planilla se hacen sin emitir un comprobante de pago con la firma del colaborador.
- No existe un documento que respalde el control de la asistencia de los empleados, ni expedientes con su respectivo currículum.
- La facturación de los clientes se realiza en vales sin el nombre de la empresa.
- No se realizan cotizaciones previas de productos con varios proveedores, para evaluar la propuesta más idónea.
- No existe una política de pago a proveedores ni un día en específico para el mismo.

Ahora bien de acuerdo al control del recurso humano, el cual es el activo más valioso y de ello depende la ejecución de todos los procesos, se define a continuación la estructura organizacional y descripción de puestos actuales que tiene la empresa, seguidamente una encuesta a cada colaborador, según sus funciones para determinar los elementos principales en las diferentes áreas críticas que dan origen al objetivo específico número dos.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, plantea como va a estar organizada y el orden es uno de los factores claves del control. Sin embargo, su finalidad es esclarecer el papel de cada colaborador para que

todos tengan claro sus funciones y de esta manera como equipo trabajando de forma óptima se logren los objetivos. Además, la misma establece autoridad, jerarquía y cadenas de mando.

A continuación se muestra el esquema de descripción de puestos actuales:

**Tabla 3 Funciones de los colaboradores de “Tinichi”**

Carmen Cabezas Boza (Dueña y Administradora) Primer Nivel de Mando.	Depósitos de Cierres Diarios. Compras. Pago a Proveedores. Pago de Planillas.
Cajera(Segundo Nivel de Mando)	Facturación. Manejo de Caja Chica.
Atención de slón.	Servicio al Cliente Únicamente.
Cocineras	Elaboración de los platos según indicación de la dueña de acuerdo al menú semanal.
Limpieza	Aseo de los salones en general.

**Fuente:** TINICHI, Octubre 2018.

Una adecuada descripción de puestos es de gran importancia en las organizaciones ya que la misma muestra una guía útil de unidad de mando mostrando a cada colaborador sus funciones diarias, además permite evaluar el trabajo de una persona en específico.

La tabla anterior especifica las obligaciones diarias de cada una de las personas involucradas de una forma muy general, por lo tanto, se debe mejorar e

implementar un manual de descripción de puestos donde comprenda cada fase de los procesos, incluso los salarios establecidos de acuerdo a la responsabilidad, de esta forma la empresa siempre contara con una guía de orden y control, incluso le sumara notable importancia en el momento de contratar personal nuevo porque ya se contara con las especificaciones necesarias por escrito y, de esta forma, la empresa no trabajaría de forma empírica, sino siguiendo una línea de control y planificación, los cuales forman parte de una administración exitosa.

Con la finalidad de conocer los puntos clave de cada colaborador se les realizaron las siguientes encuestas:

### Encuesta 2 “Tinichi”

Preguntas	SÍ	NO
¿Conoce la visión y Misión de la Empresa?		X
¿Conoce sus funciones diarias?	X	
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos que permitan evaluar su trabajo?		X
¿Su caja ha sido supervisada en los últimos cuatro meses?		X

**Fuente:** Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Consulta a la Cajera.

La encuesta numero dos muestra a grandes rasgos que lo controles de la caja no están presentes en la organización, además se hace notorio que el no conocer la

misión y visión de la empresa es grave en los colaboradores, ya que los mismos pierden la guía de la razón de ser de la empresa.

La organización adecuada de la persona encargada de “Tinichi” cuando no está la administradora principal constituye una exigencia básica para llevar a cabo cada proceso de manera adecuada.

### Encuesta 3 “Tinichi”

Preguntas	SÍ	NO
¿Conoce la visión y misión de la empresa?		X
¿Conoce sus funciones diarias?		X
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos que permitan evaluar su trabajo?		X
¿Ha sido capacitada acerca de los precios de cada producto que se ofrece?	X	

**Fuente:** Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Colaboradora encargada del Salón.

La encuesta número tres muestra nuevamente que los colaboradores no reconocen la misión y visión de la empresa por lo que se hace sumamente necesario darla a conocer y que ellos puedan sentirse identificados.

La colaboradora encargada del salón no conoce sus funciones diarias por ende las mismas deben ser esclarecidas mediante el manual de descripción de puestos.

### Encuesta 4 “Tinichi”

Preguntas	SÍ	NO
¿Conoce la visión y Misión de la Empresa?		X
¿Conoce sus funciones diarias?	X	
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos que permitan evaluar su trabajo?	X	
¿Ha sido capacitada acerca de los productos que se ofrecen y su forma de elaboración?	X	

Si su respuesta es SÍ, especificar.

**Fuente:** Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Ayudante de Cocinera 1.

**Funciones Diarias:** Apego a el menú establecido por la dueña cada semana.

**Manuales de Controles:** En realidad existe un menú semanal por el cual nos evalúan y este debe cumplirse de forma rigurosa sin excepción porque es una de las cosas que más se controlan en “Tinichi”.

**Capacitación:** Si, la dueña se enfoca en que conozcamos las recetas al pie de la letra y es muy exigente con eso, ya que los platos que se venden acá son únicos. Además que estas recetas solo yo las conozco y en ocasiones solo ella hace algunas que son de su conocimiento y no están establecidas ni escritas en ningún machote. También, es muy detallista con la presentación de los platos.

Por medio de la encuesta número cuatro queda demostrado que la exigencia y el control de los productos ofrecidos es de gran importancia en la empresa, a pesar de que ninguno de los colaboradores conoce la misión y visión de la misma, tienen claro de que para “Tinichi” la excelencia en el sabor de la comida es lo más importante. Además que se enfocan en resguardar las recetas que son uno de los activos más importantes con los que cuentan, ya que las mismas son las que venden y dan ese sabor único que los ha mantenido por más de 20 años en el mercado.

Sin embargo queda demostrado que dejan a un lado el control y la excelencia administrativa y esto obviamente se ve reflejado en el manejo de los procesos en áreas contables, mostrando faltantes de caja y desorden financiero.

### Encuesta 5 “Tinichi”

Preguntas	Sí	NO
¿Conoce la visión y Misión de la Empresa?		X
¿Conoce sus funciones diarias?	X	
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos que permitan evaluar su trabajo?	X	
¿Ha sido capacitada acerca de los productos que se ofrecen y su forma de elaboración?	X	

Si su respuesta es SI, especificar.

Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Cocinera 2.

Funciones Diarias: Debo seguir las indicaciones de la cocinera oficial.

Manuales de Controles: La dueña nos controla mucho con respecto al menú.

Capacitación: Si, siempre se enfocan en que sepamos de forma exacta la elaboración de los platos.

### Encuesta 6 TINICHI

Preguntas	SÍ	NO
¿Conoce la visión y Misión de la Empresa?		<b>X</b>
¿Conoce sus funciones diarias?	<b>X</b>	
¿Su trabajo ha sido supervisado durante los últimos cuatro meses?	<b>x</b>	
¿Ha sido capacitada?	<b>X</b>	

Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2018.

(\*)Colaboradora de la Limpieza.

La encuesta número seis muestra que la colaboradora de limpieza a pesar de tampoco conocer la misión y visión ha sido supervisada y capacitada para ejercer su trabajo.

#### **4.1.2 Objetivo Especifico N°2**

Definir los elementos principales para la elaboración del plan de control interno administrativo y financiero tomando en cuenta la información obtenida de la investigación en el diagnostico efectuado y determinar áreas críticas de control con oportunidades de mejora.

A continuación se detallan de manera específica los elementos principales que se generan tomando en cuenta los hallazgos en el análisis anterior y los cuales dan origen al objetivo específico número dos el cual será puntualizado a continuación. De esta forma estos elementos serán tomados en cuenta para la propuesta del plan de control interno.

##### *4.1.2.1 Control de Cierre de Caja Diario y Depósitos.*

El cierre de caja es un método diseñado para poder identificar el flujo de las entradas y salidas de dinero de forma efectiva o tarjeta de acuerdo a los valores reportados de ventas al finalizar cada día. Es un proceso crucial en todos los comercios sin embargo las empresas aun no le prestan la importancia que se merece.

En “Tinichi” actualmente no existe un sistema de facturación y las ventas la manejan por medio de una caja registradora la cual muestra una sumatoria al final del día. Existe un cuaderno poco legible que establece la venta total del día los

gastos y el depósito que corresponde, sin embargo no existe documentación que respalde esta información, ni la firma de la dueña y administradora haciendo constar que se verifico tanto el cierre, los gastos como el depósito.

Con respecto a la información anterior se puede determinar lo siguiente:

El factor humano en los procesos es el principal componente que proporciona descuadres, resulta inevitable cometer errores mucho más cuando se usan métodos tan manuales y en este caso las cajas registradoras ya no son opción para las empresas que manejan un notable número de transacciones o ventas por día como la que se presenta en este estudio, por ende se hace sumamente necesario un sistema de información que automatice el proceso de facturación y cierre de caja integrando procesos como ventas, inventarios, entre otros. Hoy en día muchas empresas tratan de identificar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning “sistema de planificación de recursos empresariales” que se adapten a las operaciones propias, los mismos generan una gran inversión pero a corto plazo sus beneficios se ven reflejados en cada proceso.

Algunas de las ventajas que presentan dichos sistemas de información se detallan a continuación:

- Mejorar la salud financiera de la empresa.
- Crecimiento y posibilidad de expansión.
- Automatización de los procesos y erradicación de errores.

Ahora bien otra solución alterna para las empresas que no desean invertir en un sistema tan costoso es la computarización por medio de una plantilla en Excel que determine aspectos importantes en el cierre de caja diario y los cuales puedan ser archivados e impresos para ser respaldados con la documentación referente.

- El uso de esta plantilla será confeccionada en la propuesta y la misma debe presentar al menos los siguientes elementos:
- Fecha.
- Contabilización de billetes y Monedas que existen en caja.
- Adjuntas los números de comprobantes bancarios que respalden los ingresos del día.
- Firma de la persona que realiza el cierre de caja y firma del administrador como revisión final.
- Definir observaciones pertinentes.
- Justificar los gastos con la respectiva factura, aunque lo recomendado es mantener una caja chica y no gestionar pagos con dinero de la venta del día.
- Numero de factura con la cual se inicia el día y numero con la que se termina.

Otro de los aspectos importantes es la forma en la cual la empresa realiza el cierre actualmente. Se determina la venta total por medio de la caja registradora, se restan los gastos y el monto que resulte debe ser lo depositado en el día.

Este proceso está totalmente errado, porque se puede manipular el efectivo ingresado, el primer paso debe ser contar el efectivo que se tiene físicamente porque en el momento de la facturación al utilizar un método tan manual pueden digitar más o menos cantidad, o inconscientemente por el elevado número de transacciones no marcar del todo la venta, lo cual puede ocasionar faltantes y en algunos casos sobrantes que pueden no ser registrados, por ende se recomienda que el principal paso sea siempre contar el efectivo y registrarlo de forma inmediata en la plantilla de cierre de caja.

#### *4.1.2.2 Control de Cierre de Caja Chica.*

Actualmente "Tinichi" presenta una caja chica por un monto de doscientos mil colones, la cual se usa para pago de proveedores y compras imprevistas, sin embargo no se hace cierre de la misma de forma diaria, existen gastos sin la factura que los respalde y además se han reportado faltantes de caja en varias ocasiones los cuales ha asumido la empresa por falta de control.

De igual forma la caja chica debe ser manejada como la caja normal de ventas diarias y debe seguir los mismos patrones de control y documentación. Además no deben surgir comprar imprevistas y el pago de los proveedores debe ser autorizado con antelación y documentando con la firma de la dueña en todos los casos sin excepción.

#### *4.1.2.3 Auditorias*

Auditoría se define como el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicando con posterioridad a su ejecución para su evaluación. Revisión o análisis periódico, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento. Las mismas pueden ser a nivel externo o interno.

Los arqueos sorpresivos de caja forman parte de las auditorías internas en las empresas y son de vital importancia en los controles, sirven para para detectar posibles fraudes y evaluación de los métodos utilizados en la actualidad.

“Tinichi” muestra auditorías internas en cuanto a los productos que ofrece, y estas se hacen de forma diaria y detallada, los resultados se verifican y corrigen de manera casi inmediata, sin embargo no existen auditorías internas de acuerdo a los procesos financieros.

Por ejemplo los riesgos asociados al arqueo de caja se evidencian cuando en el momento de sumar los ingresos la información la suministra la cajera y en ningún momento se valida su labor y la transparencia de su trabajo.

Importante mencionar que el efectivo recaudado no se consigna inmediatamente en el banco y este es un riesgo que asume la empresa de manera diaria. Otro punto importante es que no se toman medidas drásticas con el personal cuando hay faltantes, por la falta de controles y políticas definidas, y además no se exige la presentación de la documentación.

#### *4.1.2.4 Conciliaciones Bancarias.*

No presentan conciliaciones bancarias ni conocen la importancia que presentan las mismas, por ende se debe implementar un sistema de control que nos permita conciliar la cuenta.

Este punto es importante ya que como se menciona anteriormente la empresa mezcla las finanzas personales con las empresariales, es recomendable la apertura de una cuenta donde se realicen los depósitos diarios y los pagos referentes a la naturaleza de la empresa, de esta forma se lograría establecer las conciliaciones bancarias.

También se recomienda la sucursal electrónica del banco con el cual la empresa mantiene relación en este momento, es de urgencia que se puedan verificar los depósitos que se hacen diariamente y además controlar los egresos en dicha cuenta según los extractos.

#### *4.1.2.5 Control de Planillas y Asistencia.*

Actualmente en “Tinichi” el control de la asistencia no está documentada, por ende se hace sumamente riesgoso el pago de la planilla del personal y a su vez el pago de planilla y goce de vacaciones no se documenta de manera formal, se registra el monto pagado cada semana en el cuaderno de cierre de caja, más no existe la firma del colaborador dando fe que recibió ese dinero.

Se calcula de forma empírica y no existe un formato revisado y avalado por un profesional. Por ende en la propuesta se pretende crear una guía para la administración de la empresa que permita seguir normas y políticas y además documentar lo referente al personal y el pago de sus prestaciones.

Se hacen vales personales a los colaboradores los cuales tampoco son respaldados ni existe evidencia de su respectiva deducción.

Además es notable la llegada tardía de varios colaboradores en reiteradas ocasiones, el principio número tres que plantea Henry Fayol señala lo siguiente:

**Disciplina:** Se demuestra en el respeto a las normas y reglamentos de la organización. Todo el personal que labora en una organización debe respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Se logra ejerciendo un buen liderazgo en los diferentes niveles.

#### *4.1.2.6 Capacitación del Personal*

La capacitación es toda actividad realizada en una empresa dirigida al recurso humano que tiene como objetivo principal buscar la mejora continua, desarrollar habilidades y conocimiento que a corto plazo se ven reflejadas en la calidad del servicio y el producto final.

“Tinichi” se enfoca en capacitar al personal de forma exhaustiva y detallada en cuanto a platos y recetas, sin embargo los procesos administrativos y de control se han quedado fuera lo cual ha sido demostrado en la presente investigación.

Dado lo anterior se recomienda una capacitación a la cajera la cual maneja los procesos con más oportunidades de mejora encontradas hasta el momento.

#### *4.1.2.7 Pago a Proveedores.*

La empresa no tiene una programación previa establecida de los pagos ni tampoco se ha determinado un día a la semana el cual sea específico para atenderlos. Se pudo observar a la cajera de la empresa pagando a proveedores en diferentes ocasiones en momentos sumamente incómodos y dejando a un lado la atención de los clientes. La administradora y dueña es quien determina a quien se cancelara de acuerdo a la disponibilidad presupuestal, sin embargo no existe documentación archivada con firma de la misma que respalde la compra y del mismo modo el pago.

Por ende se determina que muchos de los gastos que se realizan no son presupuestados lo que puede conllevar al desfase del flujo de efectivo, no existe una base de datos de proveedores lo que hace a la empresa recurrir siempre a los mismos, sin analizar oportunidades en otras compañías con respecto a precios de mercado de productos y servicios.

#### *4.1.2.8 Tecnología*

Actualmente “Tinichi” no emplea la tecnología en sus operaciones diarias, no poseen un sistema de facturación, no utilizan herramientas para los registros contables y financieros, manejan solo efectivo y no usan métodos de pago por medio de datafonos, lo cual los deja fuera de competencia en este aspecto y además limita los controles que usan en la actualidad.

La tecnología ya no se muestra en las empresas como un lujo, por el contrario se ha convertido en un alma letal en cuanto a control y fraudes, es un elemento fundamental en el ámbito empresarial. La globalización obligo a las compañías a evolucionar y la tecnología ha sido un instrumento que llego para resolver problemas a través de sistemas que se adaptan a cada una de las organizaciones.

Es importante que se reconozca que cuando una empresa muestra resistencia a implementar nuevas tecnologías aumentan las probabilidades de quedarse

atrás, por el contrario el uso de las mismas en los procesos óptimos como organización, despacho, ventas y cobranzas reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo errores y aumentando la productividad.

Por otro lado la integración de las finanzas y la tecnología a pesar de ser un fenómeno relativamente nuevo en las empresas ha demostrado las ventajas frente al sistema financiero tradicional, entre ellos bajos costos, comisiones menores, aumento del control en tiempo real y acceso fácil y es precisamente este punto uno de los cuales presenta una deficiencia total y el mismo será llevado a cabo para la empresa como parte de la propuesta.

#### **4.1.3 Objetivo Especifico N°3**

Mostrar la incidencia en las utilidades que tiene no aplicar técnicas de control financiero como las auditorías.

Según el trabajo de campo realizado el día 17 de Noviembre del presente año se pudo probar el objetivo específico número tres mediante el arqueo y revisión del cierre de caja.

Situación Observada: El proceso de cierre de cajas en la compañía se realizan actualmente de la siguiente manera:

- Total de ventas sumadas por la caja registradora: 301 800 colones  
menos gastos 88.280 colones = Depósito 213 520 colones

Registros del día:

- Desayuno: 33 400 colones.
- Almuerzo: 237 000 colones.
- Café: 31 400 colones.

Después del almuerzo se procede a realizar un arqueo de caja sorpresivo y se cuenta el dinero en efectivo que se tiene en máquina, el cual según la operación anterior da un sobrante de 12 000 colones.

El investigador recomienda realizar el cierre final del día de caja contando el efectivo sin antes realizar el procedimiento de sumar el total de la facturación y restar los gastos para determinar el depósito.

Se determina lo siguiente:

- Efectivo en Caja: 225 520

Según este registro estarían sobrando 12 000 colones en el cierre del día, por ende se prueba que la falta de control con respecto al dinero que se maneja diariamente puede ocasionar pérdidas, esto ligado al sistema tan manual que se emplea actualmente en la empresa el cual a simple vista es deficiente por ende en el marco de la propuesta de la presente investigación será elaborado un

manual de procedimiento de cierre de caja el cual será posteriormente aprobado por la gerencia de la empresa para su implementación.

De esta manera se puede concluir el proceso de evaluación efectuado en la empresa “Tinichi”, el cual permite determinar que el objetivo específico número uno defiende la hipótesis del investigador, la organización en estudio presenta falencias en cuanto a controles administrativos y financieros, los cuales hacen posible la elaboración de un plan de control interno el cual será desarrollado en el capítulo VI.

El mismo también estará compuesto por manuales que sirvan de guía a cada colaborador.

Rodríguez J. (2002) define los manuales de procedimientos como “un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios” (p. 257) .

Los manuales deben ser creados de acuerdo con la necesidad de cada empresa y los componentes de los mismos dependerán de que área en específico se lleve a cabo en el presente estudio.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

A partir del desarrollo de todos los objetivos planteados en el presente proyecto aplicados en la empresa “Tinichi” el autor finalmente define las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el estudio teórico y práctico realizado se pudo evidenciar que el control interno administrativo y financiero es una herramienta de carácter fundamental para realizar los procesos de una forma más efectiva.
- La empresa “Tinichi” no tiene establecidos en manuales los procedimientos formales de cada uno de los colaboradores lo que permite que el personal no tenga certeza de sus responsabilidades generando carga laboral, desmotivación, desorganización y falta de control. Se evidencia la falta de preocupación por parte de la gerencia en el orden de los procesos.
- No poseen documentación física ni electrónica que respalden las operaciones de índole administrativa y financiera, como pago de planillas, cierres de caja, conciliaciones bancarias y pago de proveedores.
- Se ha evidenciado por medio del trabajo de campo la injerencia que tiene en las utilidades de la empresa no aplicar técnicas de control financiero y no seguir procedimientos establecidos.

- Un factor clave de análisis y evaluación por parte de la empresa es la tecnología, de acuerdo a la relación positiva que muestra en el ámbito del control y con respecto a la competencia se hace sumamente necesario para TINICHI entender su importancia y la aplicación de la misma en sus operaciones diarias.
- Las finanzas personales y empresariales en “Tinichi” se manejan de manera conjunta con una sola cuenta en la entidad bancaria establecida, por lo cual es necesario de carácter urgente la segregación de lo anterior, procurando el orden, la verificación de los depósitos, las conciliaciones y la implementación de la tecnología por medio del acceso a las sucursales electrónicas.
- Si bien es cierto que la empresa es líder en el sector de Heredia Centro y la innovación en cuanto a productos es de calidad óptima, la deficiencia en el control deja a un lado el área de la administración y los procesos.
- El control interno tiene gran importancia en la estructura de la entidad, está directamente relacionado con la confiabilidad de su información, la eficacia y la eficiencia del sistema operativo y con el riesgo de fraude, es por ello que es evidente la urgencia de la implementación de un plan de control interno administrativo y financiero para la empresa.

- Un plan de control interno no es la solución inmediata e infalible a las eventuales anomalías que se puedan presentar en el desarrollo normal de las operaciones de la empresa, pero definitivamente mitiga el riesgo.
- Se sabe que ningún plan de control por más detallado que sea puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos, por ende el investigador busca en este trabajo brindar a la empresa una seguridad razonable con respecto al objetivo principal.
- En resumen la investigación muestra la importancia del diseño de un sistema de control interno planteado por el investigador permitiendo a la empresa visualizar y medir los puntos críticos de control, y por medio del mismo establecer lineamientos que permitan entregar información confiable de la situación administrativa y financiera, además poder proyectarse a largo plazo y cumplir con su visión como compañía.

## 5.2 Recomendaciones

Proteger los activos de las empresa es uno de los principios del control interno, por ende se hace necesario que la organización en estudio implemente el plan de control propuesto por el investigador garantizando así la realización de los procesos, si bien los resultados no serán inmediatos en algunos casos se espera que a corto plazo se observen mejoras en la gestión de las actividades y con la implementación de la tecnología en métodos de pago los ingresos tiendan a ser mayores.

Con base a los puntos mencionados anteriormente y las tendencias actuales de control interno administrativo y financiero en las Pymes se procede a recomendar de forma puntual lo siguiente:

- Diseño de descripción de puestos con las funciones específicas de cada colaborador incluyendo salarios establecidos y habilidades necesarias de tal manera que la empresa cuente con este documento de forma indefinida y pueda ser útil en la actualidad y a largo plazo en el momento de contratar personal.
- Creación de sociedad mercantil analizando cual es la adecuada para la empresa y cuenta empresarial en la entidad bancaria de preferencia por la

dueña y gerente de “Tinichi”, procurando disfrutar de los beneficios y las ventajas que proporcionan estos instrumentos.

- Creación de procedimientos formales de cada una de las operaciones analizadas en el capítulo V, los cuales serán expuestos en la propuesta asegurando la exactitud de la información mediante instrucciones por escrito que permitan la estandarización de los procesos y la organización administrativa.
- Implementación de un sistema de información ERP (Enterprise Resource Planning) sistema de planificación de los recursos empresariales, obviamente adaptado a la situación real que maneja “Tinichi” en la actualidad.
- Practicar el autocontrol, hacer que el personal conozca el por qué y para que se hacen las cosas y su razón de ser, realizar inspecciones sorpresivas, practicar auditorias y evitar el uso del dinero en efectivo mediante la planeación anticipada de los procedimientos y el uso de la tecnología en cuanto a métodos de pago.
- Diseñar un archivo electrónico de todos los procesos que fueron investigados y analizados, respaldados por documentación física con el fin de resguardar la información, permitir llevar a cabo el pan de control y proyectar a largo plazo la estabilidad del negocio.

- Es de suma importancia para las empresas la actualización constante de los procesos, la evaluación del riesgo y la competencia, por ende todas las recomendaciones anteriores deben ser evaluadas periódicamente hasta mantener el Sistema de Control Interno basado en excelencia operacional y esto por supuesto reflejado en sus ingresos y su identidad.

## **CAPITULO VI: PROPUESTA**



# **PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

## **6.1 PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A “Tinichi”**

Las pequeñas empresas en el camino pierden de vista la posibilidad de reinventarse y crecer, a pesar de ser exitosas en el mercado, se estancan, se conforman y en ocasiones pueden llegar a fracasar si no buscan ayuda en profesionales.

Según Henri Fayol, el principio número cinco de la administración señala:

Unidad de Dirección: La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y coordinación de la empresa. La unidad de comando no existe sin la unidad de dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

Por ende queda evidenciado la importancia de un plan en las organizaciones, de esta forma los colaboradores no pierden de vista las metas y métricas señaladas por la dirección.

El objetivo principal de la presente propuesta es proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para proteger sus activos, aumentar sus ingresos, procurar el orden, mitigar el riesgo, ganar identidad en el mercado, darse a

conocer como sociedad y empresa por el sistema bancario nacional y ser ejemplo en el mercado de excelencia operacional.

Estará basada en el objetivo específico número cuatro de la investigación el cual se delimita a continuación:

- **Objetivo Especifico Nº 4**

Confeccionar un plan de control administrativo y financiero que permita la planificación de las operaciones y que sirva como guía en la administración de la empresa, sus transacciones de negocio, además que permita evaluar y organizar el control interno.

Según Hill y Jones (2003), el concepto de innovación, “es aquel que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. (...) La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.” (p.90).

El objetivo de la innovación es mejorar el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de


ser más eficiente y conseguir una mejor posición o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

La siguiente propuesta es totalmente innovadora para la empresa en estudio, está enfocada en los procesos y cabe indicar que las propuestas planteadas a continuación están sujetas a modificaciones, ampliación o reducción como parte de la mejora continua.

La responsabilidad de aplicación y cualquier autorización sobre eventuales modificaciones a los procedimientos que se consideren necesarias, quedará a cargo de la gerente y dueña Carmen Cabezas Boza.

La propuesta sera desarrollada siguiendo como hilo conductor las recomendaciones anteriores.

## 6.2 Descripción de Puestos

	<b>Descripción de Puestos</b> <b>Administración General</b>	<b>Versión 1</b> <b>25/11/2018</b>
---	--	---------------------------------------

**Título** Administración del Negocio

**Departamento:** Gerencia

**Ubicación:** Heredia Centro

**Supervisor Inmediato** Gerente General

**Duración - tiempo:** Tiempo completo

**Fecha:** Noviembre, 2018

**Naturaleza del puesto:** Asegurar el desarrollo y la ejecución de los procedimientos relacionados todas las áreas de la empresa, de la manera eficiente y oportuna, prestando apoyo y acciones preventivas. Asegurar el uso correcto y la aplicación de los recursos de la empresa, además de la capacitación y motivación continua de los colaboradores y la evaluación continua de los servicios, los platos y el personal.

**Funciones principales:**

- Asegurar el cumplimiento de las directrices administrativas establecidas por la empresa con respecto a cada procedimiento.
- Verificar de forma diaria antes de llevar el producto al cliente que la elaboración de las recetas se haya realizado de forma exacta y el mismo pueda dar fe de lo anterior.
- Supervisar el orden y el aseo constante desde el inicio de la jornada de trabajo.
- Asegurar el mantenimiento de información financiera y operativa, oportuna y precisa.
- Conocer el manejo de la empresa en todas las áreas.
- Realizar arqueos de caja de forma continua y sin aviso previo.
- Verificar el cumplimiento del procedimiento de los cierres de caja diarios y dar visto bueno con la firma en el documento al final de cada día.
- Mantener constantemente informado a la gerencia general y dueña acerca de todas las actividades de forma diaria, ventas, gastos y operación como tal.
- Proponer y evaluar los controles adecuados en relación con los ingresos y gastos de la empresa. Revisar periódicamente que estos controles se están implementando correctamente.
- Elaborar el Presupuesto semanal para las compras necesarias en el inventario.
- Atender solicitudes de los colaboradores e informar a la gerencia para que de forma conjunta se puedan dar soluciones.

- Revisar y aprobar los pagos generales, verificando que todos los gastos cumplen con su justificación y los comprobantes adjuntos.
- Analizar y revisar los cierres de caja de manera semanal y conciliación de cuentas.
- Elaborar y presentar declaraciones de impuestos cumplen con el calendario fiscal establecido.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos y las obligaciones de la empresa como contribuyentes, Administración Tributaria, cargas sociales, patente comercial y el ministerio de salud.
- Mantener el trabajo en condiciones adecuadas de orden y limpieza, con el fin de preservar las instalaciones, los instrumentos y el equipo de trabajo.
- Cumplir con las normas y procedimientos relativos a las buenas prácticas de fabricación, seguridad ocupacional, calidad y producción establecidas por la empresa.
- Apoyar y cultivar un ambiente de trabajo saludable en la empresa, estimulando la proactividad, la mejora continua y las buenas relaciones entre departamentos y colaboradores.
- Llevar a cabo las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.

**Relaciones de trabajo:** Todas las áreas de la empresa.


**Nivel de habilidades, educación y experiencia:**

- Bachiller Universitario en Administración de Empresas.

- Debe tener al menos 3 años de experiencia en administración de restaurantes y sodas.
- Gestión del personal.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para organizar y planificar cada colaborador.
- Organización y Supervisión.
- Excelente presentación personal y capacidad para resolver problemas, buen trato hacia los clientes.

**Firma Empleado**

**Firma Gerente General**

	<p><b>Descripción de Puestos</b></p> <p><b>Cajera</b></p>	<p><b>Versión 1</b></p> <p><b>25/11/2018</b></p>
---	---	--

**Título** Cajera.

**Departamento:** Cajas

**Ubicación:** Heredia Centro

**Supervisor Inmediato** Gerencia General/Administrador General

**Duración - tiempo:** Tiempo completo

**Fecha:** Noviembre, 2018

**Naturaleza del puesto:** Responsable de la recaudación de los ingresos en la empresa, debe recepcionar, custodiar y entregar dinero en efectivo.

**Funciones principales:**

- Recibe y entrega dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
- Manejo de la Caja General y Caja Chica.
- Responsabilidad de registrar de forma correcta, operando un sistema de facturación todos los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Practicar el auto control realizándose arqueos de caja.

- Realizar el cierre de caja diario según el procedimiento establecido y entregar el depósito al supervisor para transportarlo al banco.
- Suministrar el cierre físico a su superior diariamente con todos los documentos que respalden las transacciones, gastos, depósitos, faltantes, cierre de tarjetas, etc.
- Sellar y firmar recibos de ingresos por caja, planilla y toda la documentación que sea manipulada.
- Mantener el orden en el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que se le asigne.
- Conocimiento de todos los precios y mecanismos de facturas de contingencia en caso de fallos tecnológicos.
- El cargo recibe supervisión de manera directa y constante.
- El puesto está relacionado con el riesgo de pérdida de dinero, ya sea por dar un mal vuelto, por el cobro de alguna mercancía erróneamente y en caso que los bancos reciban mal un depósito es responsabilidad de la cajera revisar, por ende toda pérdida relacionada con el cierre de caja será asumida por la persona encargada.
- Excelente presentación personal.
- Responsabilidad de depositar sobrantes y reportar faltantes en caja además de dejarlo por escrito en observaciones.


**Relaciones de trabajo:** Facturación, cierres de caja, depósitos, manejo del dinero que ingresa.

**Nivel de habilidades, educación y experiencia:**

- Bachiller.
- Experiencia mínima de un año en cajas y atención al cliente.
- Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- Conocimiento de procedimientos de caja.
- Habilidad para el manejo de la computadora, registradora y calculadora.
- Trato de forma cortés y efectiva con el público en general.

**Firma Empleado**

**Firma Gerente General**

	<p><b>Descripción de Puestos</b></p> <p><b>Cocinera</b></p>	<p><b>Versión 1</b></p> <p><b>25/11/2018</b></p>
---	---	--

<b>Título</b>	Cocinera.
<b>Departamento:</b>	Cocina
<b>Ubicación:</b>	Heredia Centro
<b>Supervisor Inmediato</b>	Gerencia General/Administrador General
<b>Duración - tiempo:</b>	Tiempo completo
<b>Fecha:</b>	Noviembre, 2018

**Naturaleza del puesto:** Llevar a cabo bajo supervisión de la gerencia general las tareas de cocina, responsable de preparar de manera exacta todas las indicaciones en cada una de las recetas y el menú diario previamente establecido, quedando prohibido terminantemente hacer cualquier cambio.

**Funciones principales:**

- Cumplir con las recetas y el menú establecido de forma estricta.
- Controlar y cuidar la conservación y el aprovechamiento de todos los productos contemplados en el inventario y puestos a su disposición.
- Colaboración con la planificación del menú.

- Informar a la gerencia las compras necesarias para la semana según su inventario, esto de manera diaria y oportuna.
- Organizar y dirigir el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir.
- Verificar la mercancía cuando la misma sea entregada por parte de la gerencia contra factura, además proporcionar firma como constancia de haber recibido la misma.
- Verificación del cumplimiento de las normas de higiene y que el personal a cargo desempeñe correctamente sus funciones.
- Velar por la excelente presentación en los platos.
- Verificar el buen estado de los alimentos antes de ser servidos.


**Relaciones de trabajo:** Cocina y compras.

**Nivel de habilidades, educación y experiencia:**

- Mínimo dos años de experiencia en cocina. Curso de Manipulación de Alimentos.
- Innovadora, aporte de recetas.
- Rapidez y exactitud.
- Destreza manual para el manejo de equipo e instrumentos de uso en la preparación de alimentos.

**Firma Empleado**

**Firma Gerente General**

	<p><b>Descripción de Puestos</b></p> <p><b>Misceláneo</b></p>	<p><b>Versión 1</b></p> <p><b>25/11/2018</b></p>
---	---	--

**Título** Misceláneo.

**Departamento:** Todas las áreas.

**Ubicación:** Heredia Centro

**Supervisor Inmediato** Gerencia General/Administrador General

**Duración - tiempo:** Tiempo completo

**Fecha:** Noviembre, 2018

**Naturaleza del puesto:** Responsable de mantener el aseo y el orden en todas las áreas de la soda. Revisar de forma consecuente que los implementos de limpieza estén suplidos e informar cuando se necesiten.

**Funciones principales:**

- Mantener de manera impecable las instalaciones.
- Lavar y guardar los utensilios de manera oportuna y rápida.
- Limpieza de manteles y mesas.
- Mantener limpios los servicios sanitarios en todo momento con los respectivos instrumentos de cuidado de higiene personal.

- Mantener el inventario en orden.
- Ordenar las instalaciones al final del día.


**Relaciones de trabajo:** Todas las áreas de la empresa.

**Nivel de habilidades, educación y experiencia:**

- Excelente presentación personal.
- Experiencia en restaurantes.
- Persona ordenada y proactiva.
- La organización es vital para cumplir con los requisitos en el puesto.
- Trabajo en equipo.
- Rapidez.
- Trabajo bajo presión.

**Firma Empleado**

**Firma Gerente General**

	<b>Descripción de Puestos</b>  <b>Salonera</b>	<b>Versión 1</b>  <b>25/11/2018</b>
---	--	---

**Título** Salonera.

**Departamento:** Cajas

**Ubicación:** Heredia Centro

**Supervisor Inmediato** Gerencia General/Administrador General

**Duración - tiempo:** Tiempo completo

**Fecha:** Noviembre, 2018

**Naturaleza del puesto:** Atender y servir a todas las personas que ingresan a la soda, además de promocionar los productos que se ofrecen de acuerdo con los gustos de cada cliente.

**Funciones principales:**

- Recibir a los clientes, presentarse y ubicarlos en la mesa.
- Explicar el menú diario a cada cliente y ofrecer el plato especial del día.
- Tomar la orden de las bebidas y dar un tiempo adecuado para que puedan ordenar.
- Entregar la orden de manera amable y contestando cada duda.
- Corroborar la calidad de los platos y el servicio de atención.

- Mantener las mesas limpias después de retirarse los clientes.
- Reportar cualquier recomendación al supervisor.
- Despedir y agradecer a los clientes.
- Mantener el orden en los utensilios, el salón y las mesas.


**Relaciones de trabajo:** Salón, atención de mesas.

**Nivel de habilidades, educación y experiencia:**

- Debe ser ordenada y proactiva.
- Excelente presentación personal, con actitud y pasión por el servicio al cliente.
- Conocer con exactitud los precios y las recetas que se ofrecen.

**Firma Empleado**

**Firma Gerente General**

	<p align="center"><b>Procedimiento para la Creación de Sociedad mercantil.</b></p> <p align="center"><b>Departamento de Gerencia</b></p>	<p align="center"><b>Versión 1</b></p> <p align="center"><b>29/11/2018</b></p>
---	--	--

## **OBJETIVO**

Creación de una sociedad mercantil con el objetivo principal de sintetizar la organización de las finanzas personales, además es de suma importancia la protección del patrimonio de la dueña y gerente general en la organización.

## **ALCANCE**

Comprende el procedimiento que deben seguir las organizaciones según los lineamientos del código de comercio en Costa Rica y los requisitos principales para la creación de una sociedad mercantil de responsabilidad limitada.

## **VENTAJAS**

- Permite medir el desempeño de la empresa por separado de los asuntos financieros de su propietario.
- Facilidad de formación.
- Los activos de la empresa realmente pertenecen al propietario y este modelo permite salvaguardar los mismos ante cualquier eventualidad.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

El Código de Comercio de Costa Rica regula cuatro tipos de sociedades mercantiles: (i) la sociedad en nombre colectivo; (ii) la sociedad en comandita simple; (iii) la sociedad de responsabilidad limitada; y (iv) la sociedad anónima. Cabe destacar que las primeras dos sociedades se utilizan muy poco en el tráfico mercantil, razón por la cual vamos a centrar este artículo en la sociedad de responsabilidad limitada y en la sociedad anónima.

De acuerdo a lo anterior y un análisis específico por el investigador acerca de los requisitos de cada una se procede a recomendar la creación de una sociedad de responsabilidad limitada, ya que la empresa tiene solamente dos dueños los cuales toman todas las decisiones sobre el negocio, por ende el análisis de la estructura operacional indica que no se necesita una Junta Directiva y definitivamente las sociedades Ltda. están creadas para las empresas con modalidades pequeñas y además que los gerentes desarrollen el negocio.

## **REQUISITOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

### **Constitución**

La Sociedad debe constituirse con al menos dos personas —físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras. Sin embargo, dichas personas pueden endosar la totalidad de sus acciones a favor de una sola persona —física o jurídica, nacional o extranjera— que se convierte en la única propietaria.

### **Nombre**

El nombre debe ser precedido por las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Limitada” o las abreviaciones “SRL.” o “Ltda.” e.g. The Great Adventure, SRL, 3-101-524321, Ltda.

**Domicilio.**

Debe asignarse un domicilio social especificando la dirección exacta.

**Plazo.**

El plazo puede ser cualquier número de años.

**Objeto.**

El objeto puede ser específico o general. La única limitación está relacionada con la operación de bancos, financieras, operadoras de pensiones y puestos de bolsa, donde se requiere de una autorización por parte de los entes supervisores estatales correspondientes.

**Capital.**

El capital social solo se puede fijar en moneda nacional. No existe un mínimo ni un máximo de capital social. El capital debe estar representado por cuotas nominativas las cuales solo se pueden transmitir por cesión y no por endoso. Las cuotas no pueden ser cedidas a terceros si no es con el consentimiento previo y expreso de la unanimidad de los socios, salvo que en los estatutos se establezca que en estos casos basta el acuerdo de una mayoría no menor a tres cuartas partes del capital social. Las cuotas sólo se registran en el libro de Registro de Cuotistas de la sociedad, el cual es totalmente privado.

**Administración.**

La administración de la sociedad está a cargo de uno o varios Gerentes. El o los

Gerentes pueden durar en sus cargos todo el plazo social o lo que indiquen los estatutos y podrán ser removidos de sus cargos en cualquier momento por resolución adoptada por la Asamblea de Cuotistas. Los Gerentes pueden ser nacionales o extranjeros y los mismos pueden aceptar sus cargos mediante carta.

#### **Asamblea de Accionistas:**

La Asamblea de Accionistas se debe reunir por lo menos una vez al año para aprobar el balance de la sociedad y sus reuniones se pueden celebrar en cualquier parte del mundo. Sin embargo, si no se reúne no existe ninguna sanción. Los accionistas se pueden nombrar apoderados para que los representen en las Asambleas. Los mandatarios deben presentar la carta-poder o proxy correspondiente.

#### **Fiscal.**

Los accionistas deben nombrar un Fiscal encargado de supervisar las actuaciones del Consejo de Administración. El Fiscal no forma parte del Consejo, y no puede tener relación familiar con los miembros de este.

#### **Agente Residente.**

En caso que los directores de la sociedad no sean personas domiciliadas en Costa Rica, la sociedad debe nombrar a un Agente Residente que debe ser un abogado con oficina abierta en Costa Rica, para que reciba en nombre de la sociedad notificaciones judiciales y/o administrativas.


#### **Poderes.**

La sociedad puede nombrar los apoderados que estime conveniente con las limitaciones que se establezcan del caso. Nuestra legislación regula tres tipos de

mandatos: (a) Poder generalísimo sin limitación de suma o limitado a una suma determinada: Es un poder de disposición; es decir, el mandatario puede comprar, vender o gravar activos de la sociedad; (b) Poder general: Es un poder de administración; (c) Poder especial: Es para un acto determinado. Los dos primeros tipos de poder deben inscribirse en el Registro Público. El poder especial no requiere inscripción.

### **Declaración de Impuestos.**

Todas las sociedades costarricenses deben llevar tres libros legales —Actas de Asamblea de Accionistas, Actas de Junta Directiva y Registro de Accionistas. Si las sociedades tienen actividades, deben llevar tres libros contables —Mayor, Diario e Inventarios y Balances, y presentar una declaración anual de impuesto de renta. En la declaración no se deben reportar los ingresos de fuente extranjera.

	<p align="center"><b>Procedimiento para el Proceso de Cierre de Cajas.</b></p> <p align="center"><b>Departamento de Gerencia</b></p>	<p align="center"><b>Versión 1</b></p> <p align="center"><b>29/11/2018</b></p>
---	--	--

## **OBJETIVO**

Crear un modelo a seguir que permita realizar el cierre de caja de manera correcta y además registrar los ingresos diarios con sus respectivos respaldos físicos.

## **ALCANCE**

Comprende el procedimiento que se debe seguir paso a paso en el momento de realizar un cierre de caja diario.

## **VENTAJAS**

Permite medir el desempeño de la cajera con respecto a los ingresos recaudados.

Procura el orden y el control interno.

Asegura el adecuado manejo del dinero.

## **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

- Se debe poner la fecha del cierre.
- Indicar el consecutivo de la facturación (número de factura con que inicia el día y con que se termina).

- Se debe contar el efectivo como paso número tres y desglosar el mismo según su valor en la casilla correspondiente.
- Identificar el monto del depósito contemplando sobrantes si fuera el caso y especificando todos los detalles o anomalías en las observaciones. El mismo debe ser entregado al supervisor el cual se encargara de depositarlo y devolver el respectivo comprobante.
- Desglosar en el modelo según se indica el monto de pago en tarjeta, el cierre de tarjetas debe realizarse de forma diaria sin excepción y adjuntar el respectivo reporte y todos los boucher del día.
- La justificación de los gastos debe ser clara y precisa y deben estar justificados con la factura correspondiente por los mismos montos que se registran en el cierre.
- Los reportes de facturas de contingencia deben estar especificados.
- Los cierres deben venir firmados por la cajera y el supervisor.
- El cierre en el sistema debe realizarse al finalizar las operaciones y cuando no exista ningún cliente en el lugar.





**Procedimiento para el Proceso de  
Arqueos de Caja Sorpresivos.  
Departamento de Gerencia**

**Versión 1  
29/11/2018**

## **OBJETIVO**

Crear un modelo a seguir que permita realizar arqueos sorpresivos de caja y quede evidenciado en caso de faltantes o sobrantes, el mismo debe adjuntarse al finalizar el día en el cierre. Este proceso debe implementarse como principal procedimiento aplicable al examen de efectivo y consiste en un recuento físico del mismo.

## **ALCANCE**

Comprende el procedimiento que debe seguirse paso a paso para controlar y regular el dinero que ingresa en la empresa, debe ser sin previo aviso y realizarse de manera periódica.

## **VENTAJAS**

Permite medir el desempeño de la cajera con respecto a los ingresos recaudados.

Procura el control interno y detección de fraudes.

Asegura el adecuado manejo del dinero.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- Se debe poner la fecha y hora.

- Indicar el nombre de la cajera.
- Se debe contar el efectivo como paso número uno y desglosar el mismo según su valor en la casilla correspondiente.
- Indicar si presenta gastos y corroborar la respectiva factura de respaldo.
- Debe tener la firma de ambas partes.
- Debe realizarse de forma privada a los clientes.



## MODELO DE ACTA ARQUEO DE CAJA

**Nombre del Cajero:**

**Fecha y Hora de la Realización:**

**EFFECTIVO:**

**TARJETAS:**

**GASTOS:**

**TOTAL EN CAJA:**

**OTROS:**

**Observaciones:**

**CERTIFICO:** Que el efectivo y justificantes de caja arriba indicados, se verificaron en mi presencia y son devueltos nuevamente a mi persona. Señalo que no existen otros fondos o documentos en mi poder que no hayan sido mostrados en el arqueo.

**Firma Cajero.**

**Firma Administrador.**



**Procedimiento para el Proceso de Caja  
Chica.  
Departamento de Gerencia**

**Versión 1  
29/11/2018**

## **OBJETIVO**

Delimitar el procedimiento a utilizar para el control de la ejecución de gastos a través de un Fondo de Caja Chica, como métodos de pago para compras de carácter urgente y pago de proveedores de montos mínimos.

## **ALCANCE**

Control interno y proyección de gastos en efectivo.

## **VENTAJAS**

Registrar y justificar con facilidad los pagos menores.

Mejora la asignación y el control de los presupuestos.

Procura el orden y la planificación.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- La caja chica debe ser constituida por un monto máximo de doscientos mil colones.
- Debe manejarse con los respaldos físicos de todos los gastos ejecutados y si en algún caso no existiera la justificación debe asumir la responsabilidad el custodio de la misma.

- El Fondo de Caja chica puede ser arqueado en cualquier momento con el fin de verificar su utilización de forma correcta.
- El Fondo de Caja Chica debe ser reintegrado una vez que exista un 50% o menos en uso del monto original de forma inmediata.
- Cuando el custodio tiene en su poder el dinero en efectivo, debe resguardarlo bajo su responsabilidad, depositándolo en una caja de seguridad de la cual solamente esa persona y el supervisor tendrá acceso.
- El modelo a seguir cuando se realicen cierres de caja debe ser idéntico al indicado para el cierre de caja diario.



## **OBJETIVO**

Indicar los principales instrumentos para realizar las conciliaciones bancarias.

## **ALCANCE**

Control interno financiero a todos los registros, dinero saliente y entrante según cuenta bancaria y contable. Comparación de valores que la empresa tiene registrados y el banco mediante extractos bancarios que el banco suministra periódicamente a la empresa.

## **VENTAJAS**


Asegura la comprobación de las transacciones.

Evita errores, previene pérdidas y controla el rendimiento de la empresa y el flujo de efectivo.

## **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

- Se pretende agilizar el proceso y que se desarrolle de una forma rápida y eficaz, por ende debe realizarse de forma semanal, esto también por el número de transacciones que maneja la empresa.
- Se debe sacar un extracto bancario de la semana.

- Imprimir registro de ingresos y gastos de la empresa correspondiente a esa misma semana.
- Comparar línea por línea, concepto por concepto, cantidad por cantidad y verificar que todo coincida, en caso de anomalías o rebajo sin justificación por parte del banco debe ser evidenciado e informado.
- Imprimir todos los documentos necesarios para finalizar la conciliación.

	<p align="center"><b>Procedimiento para el Proceso de Pago de Planilla y Disfrute de Vacaciones.</b></p> <p align="center"><b>Departamento de Gerencia</b></p>	<p align="center"><b>Versión 1</b></p> <p align="center"><b>29/11/2018</b></p>
---	--	--

## **OBJETIVO**

Indicar el procedimiento mediante la elaboración de una nómina ágil, fácil y rápida que permita documentar, calcular y controlar la información del pago de planillas y disfrute de las vacaciones de los colaboradores.

## **ALCANCE**

Evidenciar el pago de prestaciones, además de explicar el proceso de manera tal que el personal encargado sepa cómo manejarlo.

## **VENTAJAS**

Evita confusiones y pagos erróneos de salario.

Permite el control sobre las prestaciones de los empleados.


Evidencia y sirve como resguardo de la empresa ante cualquier eventualidad.

## **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

- Debe controlarse la asistencia de forma diaria, dejando evidencia de la misma en una bitácora.

- La nómina del personal deberá ser elaborada de forma semanal, aplicando a la misma todos los registros autorizados que afecten a cada colaborador como deducciones, aumentos o pagos adicionales.
- Los movimientos que se efectúan para la preparación de la nómina deben realizarse tres días antes del pago y debe ser previamente autorizado por la gerencia.
- Los días de depósitos en las cuentas de los trabajadores serán los viernes de cada semana.
- Las acciones de personal, promociones, e incrementos deben ser autorizadas y firmadas por la gerencia.
- Todas las deducciones deben ser respaldadas con documentación física.

**MODELO PROPUESTO POR SEGUIR PAGO DE VACACIONES:**

	
<i><u>Carmen Cabezas Boza</u></i>	
<i><u>Pago de Vacaciones 2017-2018</u></i>	
<i><u>Salario Promedio Mensual ø</u></i>	<b><u>398,926.67</u></b>
<i><u>Salario Promedio Diario ø</u></i>	<b><u>13,297.56</u></b>
<i><u>Salario Promedio</u></i>	
-	
-	
Setiembre	398,927.00
Octubre	398,927.00
Noviembre	386,058.00
Diciembre	437,532.00
Enero	386,058.00
Febrero	386,058.00
	<b>2,393,560.00</b>
<i>Salario Promedio Mensual</i>	<b>398,926.67</b>
<i>Salario Promedio Diario</i>	<b>13,297.56</b>
<i><u>Vacaciones:</u></i>	
	13,297.56
07 dias de vacaciones	7.00
	<b>93,083.00</b>
-	
Vacaciones	93,083.00
<b>Total a Pagar</b>	<b>93,083.00</b>
<i>Recibido Conforme:</i>	<b>93,083.00</b>
	_____
	<i>Carmen Cabezas Boza</i>
	<i>Cedula de Identidad:</i>

**MODELO PROPUESTO A SEGUIR NOMINAS:**



	Salario	Adiciones	Deducciones	Salario	C.C.S.S.	Salario
Nombre del Empleado	Nominal			Bruto		Neto
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

BORRADOR

MODELO PROPUESTO A SEGUIR ACCIÓN DE PERSONAL:



TINICHI

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
ACCION DE PERSONAL**

<b>PRIMER APELLIDO</b>		<b>SEGUNDO APELLIDO</b>		<b>NOMBRE</b>	<b>CÉDULA</b>
Cabezas		Boza		Carmen	xxxxxxx
<b>EMPRESA</b>				<b>TELEFONO</b>	<b>FECHA INGRESO</b>
<b>TINICHI</b>					21/12/2009
<b>ESTADO ACTUAL</b>			<b>ESTADO PROPUESTO</b>		
JEFE DIRECTO:	Carmen Cabezas Boza		JEFE DIRECTO:		
DEPARTAMENTO:	Gerencia		DEPARTAMENTO:		
PUESTO:	Director General		OCUPACION:		
SALARIO:			SALARIO:	<b>PORCENTAJE DE AUMENTO</b>	

**TIPO DE MOVIMIENTO**


<input type="checkbox"/> INGRESO	<input type="checkbox"/> INCAPACIDAD	<input type="checkbox"/> RENUNCIA	<input type="checkbox"/> SUSPENSIÓN
<input type="checkbox"/> ASCENSO	<input checked="" type="checkbox"/> VACACIONES	<input type="checkbox"/> PERMISO CON GOCE	<input type="checkbox"/> AMONESTACION
<input type="checkbox"/> TRASLADO	<input type="checkbox"/> AUMENTO SALARIAL	<input type="checkbox"/> PERMISO SIN GOCE	<input type="checkbox"/> DESPIDO

RIGE A PARTIR DEL:

HASTA:

**JUSTIFICACION DEL MOVIMIENTO**



	<p><b>Procedimiento para el Proceso de Pago de Proveedores.</b></p> <p><b>Departamento de Gerencia</b></p>	<p><b>Versión 1</b></p> <p><b>29/11/2018</b></p>
---	--	--

## **OBJETIVO**

Indicar el procedimiento a seguir para el pago de los proveedores y el manejo de las cuentas por pagar.

## **ALCANCE**

Procurar el orden y la proyección del flujo de caja en el negocio.

## **VENTAJAS**

Adecuado manejo de caja chica.

Establece lineamientos que procuran el orden y el control interno.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- Los pagos se realizarán en efectivo en los casos donde se presenten montos de un mínimo de 50 000,00 colones.
- Los días establecidos para el pago son los miércoles de cada semana sin excepción.
- Los pagos se realizarán mediante transferencia en los casos donde se presenten montos de 50 000,00 colones en adelante.

## **TECNOLOGIA**

En temas relacionados con la tecnología y por la naturaleza de la empresa se procede a proponer lo siguiente:

- Implementación de un sistema de información ERP (enterprise resource planning) sistema de planificación de los recursos empresariales.

Según una investigación acerca de la automatización de los procedimientos necesarios y de carácter urgente para la empresa en la actualidad analizando precios en el mercado se presenta la siguiente opción:

**Empresa Recomendada:** F&M Soluciones Tecnológicas

Beneficios: Ofrece productos y servicios tecnológicos especializados; dirigidos a PYMES. Establecidos en Costa Rica y con alcance centroamericano. Productos de una calidad adecuada y al alcance de organizaciones pequeñas y medianas. Comprometidos con un nivel de servicio oportuno para satisfacer las crecientes necesidades del mercado.

**Módulos Recomendados:**

Planillas.

Factupos(Modulo de Facturación y cierre de caja diarios)Dura 3 segundos en realizar una factura, ágil y de fácil uso.

Inventarios.

**Costos:**

Mensualidad 18 000 colones por mes.

Licencia \$300.

- Apertura de Cuenta Bancaria y Sucursal Electrónica.

Generalidades:

Monto Mínimo: 250 000 colones

Cuenta corriente: Organiza la gestión de pagos de planilla y proveedores, además de la facilidad de llevar un control en línea por medio de la Sucursal Electrónica.

- Uso de datáfonos como métodos de pago.

Generalidades:

Automatiza la función de cobro en el comercio cuando el pago de una venta se realiza a través de tarjetas de crédito o débito.

Le confiere más seguridad al comercio.

Disminuye riesgos y trabaja en tiempo real.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Barrantes, R. y otros. (2012). *Investigación un camino al conocimiento. Enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. 2ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Marymar
- González, L. et. al. (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesis y tesinas en ciencias sociales*. Hredia, Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia.
- Santillana, J (2015). *Sistemas de Control Interno*. (3ª.ed). Editorial Pearson Educación.
- Idalberto Chiavenato. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana
- Control Interno-Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.
- Ley General de Control Interno 8 292.
- Rodríguez J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México D. F., México: Thompson Learning.

- Código de Comercio.

### **Fuentes digitales**

- Banco Nacional de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.bncr.fi.cr>
- <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com>
- <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13388-regimen-de-tributacion-simplificada-rts>