

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
CONTROLES INTERNOS EN EL
DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE
KRAFT – HEINZ COSTA RICA PARA EL
PRIMER SEMESTRE DEL 2019**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR POR EL BACHILLERATO EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Sustentante: Daniel Madrigal Acuña

Tutor: Héctor Ramírez Mora

Junio, 2019

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Daniel Alberto Madrigal Acuña**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1439-0223** egresado de la carrera de **Ingeniería Industrial** 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 **Bachillerato en Ingeniería Industrial** juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **DISEÑO E IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE KRAFT – HEINZ COSTA RICA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019**, 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 01 días del mes de **julio** del año dos mil **diecinueve**.



Firma del estudiante

Cédula 1-1439-0223

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 1 de julio de 2019.

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Daniel Madrigal Acuña, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE KRAFT – HEINZ COSTA RICA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Ingeniería Industrial.


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%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18
	TOTAL		93

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

Atentamente,


Nombre Héctor Ramírez Mora
Cédula identidad: 1-1296-0047
Carné Colegio Profesional: IPI-24135

CARTA DEL LECTOR

Tibás, 14 de agosto 2019.

Señores
Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante Daniel Alberto Madrigal Acuña, cédula de identidad 1-1439-0223, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE KRAFT - HEINZ COSTA RICA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2019**, el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos 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 posterior a la revisión del Filólogo establecida.

Atentamente,


Ing. Yesenia Salazar, MBA.

Cédula: 6-0354-0437

Carné del Colegio: 24137

AUTORIZACION

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 19 de septiembre de 2019

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Janiel Madrigal Acuña con número de
identificación 1-1439-0223 autor (a) del trabajo de graduación titulado
Diseño e implementación de Circuitos Integrados en el Departamento de Finanzas
de Kraft-Helmz Costa Rica para el primer semestre del 2019

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título
de Graduado en Ingeniería Industrial; (SI / NO)
autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines
académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual
contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos
Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Janiel Madrigal 1-1439-0223
Firma y Documento de Identidad

CARTA DEL FILÓLOGO



Filólogos Bórea
Servicios Filológicos

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Cartago, 03 de setiembre de 2019

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, cédula de identidad número 1 1345 0416, vecinos de Quebradilla de Cartago, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que se titula: *Diseño e Implementación de Controles Internos en el Departamento de Finanzas de Kraft – Heinz Costa Rica para el Primer Semestre del 2019*, sustentado por Daniel Madrigal Acuña.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.

Elena Redondo Camacho

Céd. 3 0447 0799

Bachiller en Filología Española

Carné Acfil 0247



Daniel González Monge

Céd. 1 1345 0416

Bachiller en Filología Española

Carné Acfil 0245

TABLA DE CONTENIDO

Declaración jurada	ii
Carta del tutor.....	iii
Carta del lector	iv
AUTORIZACION	v
Carta del filólogo	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	x
Índice de apéndices	xi
Resumen.....	xiii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Marco teórico	12
Capítulo III. Marco metodológico.....	29
Capítulo IV. Línea base y análisis de causa.....	43
Capítulo V. Diseño e implementación de la solución.....	63
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	97
Bibliografía	101
Apéndices.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Compañía	4
Figura 2. Logo de la compañía.....	5
Figura 3. Ubicación de las instalaciones de Kraft - Heinz Costa Rica	6
Figura 4. Principales productos.....	7
Figura 5. Componentes del Control Interno	14
Figura 6. Diagrama de Ishikawa.....	17
Figura 7. Diagrama tipo SIPOC.....	18
Figura 8. Escala de Madurez.....	21
Figura 9. Fases de un proyecto.....	23
Figura 10. Distribución desarrollo marco teórico	28
Figura 11. Distribución de capítulos tesina.....	31
Figura 12. Evaluación de Control Interno	34
Figura 13. Planeación del proyecto	41
Figura 14. Cronograma desarrollo capítulos tesina	42
Figura 15. Lista de Controles internos.....	45
Figura 16. Matriz de controles internos	46
Figura 17. Gráfica de cantidad de asientos cargados en el SharePoint.....	48
Figura 18. Evidencia de Carga del Calendario tipo A-000.....	50
Figura 19. Evidencia del Calendario de Cierre mensual	51
Figura 20. Gráfica análisis de encuestas	53
Figura 21. Gráfica análisis nivel de madurez.....	56

Figura 22. Gráfica análisis por componen del sistema de control interno	58
Figura 23. Diagrama de Ishikawa.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 24. Gráfica análisis tipo Pareto	60
Figura 25. Diagrama SIPOC del Departamento de Cuentas por Pagar	65
Figura 26. Diagrama SIPOC del Departamento de Costos	66
Figura 27. Diagrama SIPOC del Departamento de Cuentas por Cobrar.....	66
Figura 28. Diagrama SIPOC del Departamento de Nómina.....	67
Figura 29. Diagrama SIPOC del Departamento de Contabilidad	67
Figura 30. Actividades para la creación de manuales de procedimiento.....	69
Figura 31. Secuencia de actividades para la creación de manuales de procedimiento	70
Figura 32. Organigrama del Departamento de Finanzas	72
Figura 33. Matriz de Control Interno.....	78
Figura 34. Organigrama del Departamento de Finanzas + Analista de Control interno	86
Figura 35. Estructura de desglose de recursos	87
Figura 36. Simulación resultados de análisis por componente tercer trimestre	91
Figura 37. Simulación resultados de análisis por componente tercer trimestre	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la muestra	33
Tabla 2. Datos de asientos de diario cargados en el SharePoint	47
Tabla 3. Cantidad de cuentas conciliadas en el mes	49
Tabla 4. Cantidad de cuentas conciliadas a tiempo	49
Tabla 5. Datos de cuestionario	52
Tabla 6. Resultados de evaluación de nivel de madurez	55
Tabla 7. Datos evaluación por tipo de componente del control interno	57
Tabla 8. Tabla de votación de principales causas	60
Tabla 9. Tabla de Causas / Soluciones	64
Tabla 10. Detalle de cantidad de personas por puesto de trabajo	71
Tabla 11. Cronograma de Entrenamiento	79
Tabla 12. Lista de políticas corporativas	81
Tabla 13. Distribución de Políticas Corporativas	82
Tabla 14. Tabla de costos por hora	87
Tabla 15. Tabla de costos de implementación	89
Tabla 16. Simulación resultados de cuestionario tercer trimestre	91
Tabla 17. Simulación resultados de cuestionario cuarto trimestre	93
Tabla 18. Tabla de Costos para la mejorada proyectada	95
Tabla 19. Tabla de costo beneficio	96

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Lista de Asientos de Diario	105
Apéndice 2. Lista de Usuarios Inactivos.....	110
Apéndice 3. Cuestionario – Reinaldo Rojas	112
Apéndice 4. Cuestionario – Ana Sofía Chacón	113
Apéndice 5. Cuestionario – Melanny Alfaro.....	114
Apéndice 6. Cuestionario – María José Argueta	115
Apéndice 7. Cuestionario Adrián Bolaños	116
Apéndice 8. Cuestionario Thomas Zabala	117
Apéndice 9. Cuestionario Leonel Paisano.....	118
Apéndice 10. Cuestionario Nelson Araya.....	119
Apéndice 11. Cuestionario Marco Chaves	120
Apéndice 12. Cuestionario Kenny Ríos.....	121
Apéndice 13. Cuestionario Shirley Ramírez	122
Apéndice 14. Cuestionario Juan Núñez	123
Apéndice 15. Detalle de conciliación cuentas en Blackline	124
Apéndice 16. Calendario tipo A000	130
Apéndice 17. Ejemplo de Conciliación de Cuenta de Balance	131
Apéndice 18. Formato Informe de Auditoría.....	132
Apéndice 19. Lista de Políticas Corporativas Activas.....	133
Apéndice 20. Sesión de Entrenamiento Controles Internos	135
Apéndice 21. Manual de procedimiento - Formato.....	136

Apéndice 22. Funciones principales del puesto 137

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la compañía trasnacional Kraft Heinz. Esta opera en el país desde hace poco más de tres años bajo la marca Kraft Heinz y desde hace más de diecisiete años bajo la marca Heinz. Kraft Heinz es una compañía dedicada a la industria alimenticia y tiene presencia en el ámbito global. En Costa Rica, cuenta con dos líneas de productos importantes, las cuales son salsa de tomate y los colados infantiles.

Para un mejor entendimiento de los temas por desarrollar en el estudio, se presenta un marco teórico que define varios principios básicos del control interno como políticas internas, procedimientos, estructuras departamentales, ventajas, objetivos, componentes, riesgos, entre otros temas que cuales sirven como base referencial para el lector.

Para recolectar la información y conocer la situación actual de la compañía fue necesario utilizar la encuesta y la observación directa, mediante las cuales se determinó que en la actualidad, el Departamento de Finanzas carece de un procedimiento establecido para el cumplimiento de sus funciones diarias. Esto da como resultado que no exista una base clara para el establecimiento de políticas de control interno, el cual es necesario para plantear un sistema integral de control interno que permita una mejor administración de las actividades que se ejecutan en el departamento.

Capítulo I. Introducción

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Este trabajo plantea una propuesta de un sistema de control interno para el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz. El estudio se enfocó en la entidad ubicada en Costa Rica. El objetivo general fue establecer una propuesta de un sistema de control interno para el Departamento de Finanzas de la empresa, con el fin de instaurar las políticas y controles adecuados para el cumplimiento de las actividades, para el segundo semestre del 2019.

La metodología empleada tuvo un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, además, el estudio fue exploratorio y descriptivo. Las fuentes primarias consultadas se escogieron según el tema de investigación, por otra parte, las fuentes secundarias fueron los colaboradores de la empresa. Las técnicas de investigación empleadas fueron la encuesta y la observación directa.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1. Antecedentes de la empresa

Alimentos Heinz de Costa Rica (Kraft-Heinz), es una empresa dedicada a la industria alimenticia. En Costa Rica inició operaciones desde el año 1949 con el nombre de Banquete S. A., posteriormente, en 2001 inversión estadounidense decidió comprar la marca Banquete y hacerla parte de su línea de productos H.J. Heinz. Años más tarde y después de que el grupo de inversionistas brasileños 3G Capital comprara Kraft Food, decidieron, a la vez, adquirir H.J. Heinz y fusionar ambas marcas y, en 2015, surgió Kraft-Heinz. Desde su unión, Kraft-Heinz ha comercializado varias líneas de productos en el país, entre las cuales están: salsa de Tomate Banquete, Colados Heinz, Salsa Inglesa Banquete, Sofrito Heinz, Planters, entre otros.

1.2.2. Estructura organizacional

La empresa Kraft-Heinz, cuenta con una estructura organizacional compleja, compuesta de varias divisiones, departamentos y puestos, que se clasifican de acuerdo con cada una de las funciones en específico. Actualmente, la unidad de negocio de Costa Rica tiene 291 colaboradores, de los cuales 105 son administrativos y 186 operativos. Para efectos del presente trabajo, se determinará la composición del Departamento Finanzas, el cual se distribuye de la siguiente manera:

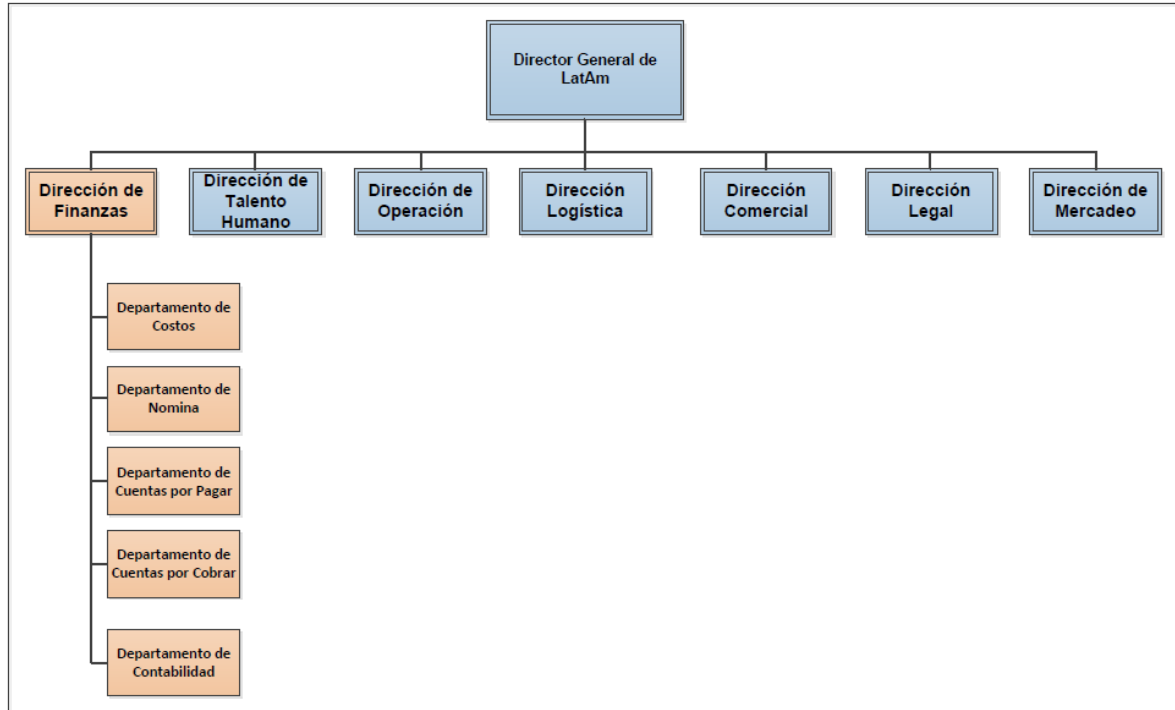


Figura 1. Organigrama de la Compañía

Fuente: elaboración propia, febrero, 2019.

Como se observa en la figura 1, la organización tiene como alta jerarquía al director general LatAm, quien tiene a su cargo siete direcciones, las cuales son: Finanzas, Talento Humano, Operaciones, Logística, Legal, Mercadeo y Comercial. A continuación, se desglosan las dependencias del departamento en estudio para el cual se desarrolla una propuesta de un sistema de control interno:

- Costos.
- Nómina.
- Cuentas por pagar.
- Cuentas por cobrar.
- Contabilidad.

1.2.3. Actividad productiva de la empresa

Kraft Heinz es una empresa dedicada a la fabricación de productos en el área de alimentos y bebidas, se considera la quinta compañía con más presencia en el mundo relacionada al área alimenticia. Sus operaciones se extienden en el ámbito global, pero para efectos del estudio se considerará la unidad de negocios de LatAm Exports. El centro de operaciones, en el que se desarrolla la mayoría de los procesos administrativos, es en las oficinas situadas en Costa Rica. Además, la compañía cuenta con oficinas en Panamá, Puerto Rico, Miami, Argentina, Colombia, Chile y México, aunque esta última entra en una unidad de negocio independiente.

1.2.4. Logo

A continuación, en la figura 2, se presenta el logo de la empresa en estudio:



Figura 2. Logo de la compañía

Fuente: imagen tomada de la empresa Kraft – Heinz.

1.2.5. Visión, valores

Visión: ser la mejor compañía de alimentos, creando un mundo mejor.

Valores: los principales valores de la empresa Kraft-Heinz son:

- El consumidor primero.

- Calidad.
- Integridad.
- Sentido de pertenencia, meritocracia.
- Innovación.

1.2.6. Ubicación

Se ubica 2 kilómetros al este y 100 metros al norte de la embajada de Estados Unidos.



Figura 3. Ubicación de las instalaciones de Kraft - Heinz Costa Rica

Fuente: Google Maps, febrero, 2019.

1.2.7. Productos

A continuación, se muestran los principales productos distribuidos en el país:



Salsa de Tomate Banquete



Maní Planters



Mayonesa Banquete



Salsa Inglesa Banquete



Salsa de Tomate Heinz



Mayonesa Heinz

Figura 4. Principales productos

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. La idea del problema

El Área de Finanzas no cuenta con un sistema de control interno, el cual tiene importancia para la Gerencia de Finanzas debido a que es un modelo que permite asegurar el acatamiento de políticas y procedimientos. Esto facilita la comprensión del paso a paso de cada uno de los procesos y el cumplimiento de las funciones contables, además de garantizar la continuidad de estos frente a la alta rotación de personal.

1.3.2. La pregunta del problema

¿Qué sistema de control interno se debe implantar en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz, para establecer las políticas y procedimientos adecuados sobre el cumplimiento de las actividades del departamento, para el primer semestre del 2019?

1.3.3. Justificación del problema

En la actualidad, las compañías se enfocan en elementos innovadores y técnicas eficaces que permitan introducirse, de manera exitosa, en el mercado. Estos se convierten en aspectos primordiales para fomentar el crecimiento y el fortalecimiento de las empresas. Por lo tanto, las compañías necesitan mantener sus sistemas de forma concisa y ordenada, con las herramientas adecuadas para enfrentar los diferentes retos del mercado actual.

El Departamento de Finanzas de una compañía es fundamental para la obtención de los fondos y la inversión de estos, también permite tener un control económico-financiero de la empresa. Kraft-Heinz es una de las compañías con mayor dominio en la venta de bebidas y alimentos del mundo, razón por la cual se le categoriza como una empresa compleja, que administra un flujo elevado de procesos para solventar la productividad.

La Carta de Control Interno de 2017, emitida por la compañía auditora Price Waterhouse Coopers (PWC), detalla un total de 11 fallas detectadas en el Área de Finanzas. Un 80 % de las fallas corresponden a la falta de un sistema de control interno; dato que es preocupante para la gerencia, ya que el 31 de diciembre del 2017 se cerró con un total de 11,400.00 dólares en partidas con mayor a 90 días de antigüedad sin conciliar.

Con base en lo anterior, se decide enfocar el estudio en la elaboración de una propuesta de sistema de control interno, que permita establecer políticas y el procedimiento adecuado de las actividades de la empresa, que resolverá la problemática planteada.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. Objetivo general

Implementar una propuesta de sistema de control interno para el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz de Costa Rica para el primer semestre del 2019, con el fin de que se instauren las políticas para el aumento de la efectividad y mejoramiento permanente de sus procesos.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar los procedimientos que actualmente se aplican en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz, para el establecimiento de las principales causas que provocan fallas en las actividades.
2. Establecer los principales puntos críticos en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz, con los que se determinen las prioridades en el diseño del sistema de control interno.
3. Proponer actividades sobre un modelo de sistema de control interno para el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz, mediante el diagnóstico de las actividades y controles que actualmente se aplican en el Departamento de Finanzas.
4. Efectuar un análisis Costo-Beneficio luego de la implementación de un sistema de control interno para el Área de Finanzas.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1. Alcances

El objetivo del proyecto es llevar a cabo una propuesta de sistema de control interno en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz. El estudio documentará la información extraída de los procedimientos actuales seguidos por los colaboradores de la empresa. Mediante el análisis de los datos recolectados de los procedimientos que se ejecutan en la actualidad, se emitirán las recomendaciones para que el personal del departamento desarrolle, de manera eficaz y eficiente, las tareas a su cargo.

La propuesta por desarrollar es un marco normativo que deben seguir los colaboradores de la empresa, esto para alcanzar una estandarización para todas las tareas del departamento y contribuir con la formalización de los procesos del departamento estudiado.

1.5.2. Limitaciones

No se presentaron limitaciones debido a que la empresa facilitó toda la información requerida para ejecutar el presente proyecto.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. MARCO CONCEPTUAL GENERAL RELATIVO A LA CARRERA

2.1.1. Control interno

Se define conforme el inciso del artículo n.º 2 de la Ley General de Control Interno como el “conjunto de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2002). Además, se puede definir como:

El conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar un orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa; salvaguardia de los activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimientos de políticas definidas. Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. Norma Internacional 315, párrafo 4c (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2013, s. p.).

2.1.2. Componentes de un Sistema de Control Interno

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 315 (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2013), entre los componentes del control interno se encuentran: el entorno de control, el proceso de valoración del riesgo por la entidad, el sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera y la comunicación, las actividades de control relevantes para la auditoría, los seguimientos de los controles.

En la figura 5 se ilustran los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, supervisión e información y

comunicación.



Figura 5. Componentes del Control Interno

Fuente: extraído de la página SlidePlayer, marzo, 2019.

Según la imagen anterior y de acuerdo con Gaitán (2016) se entiende que:

- **Ambiente de Control:** Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influence la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. En síntesis, el ambiente de control es necesario e indispensable para que se puedan desarrollar de manera eficaz la evaluación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión.
- **Evaluación del Riesgo:** Es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben de ser mejorados. Es necesario tener objetivos globales establecidos, para de esta manera poder detectar un posible riesgo, ya sea general o específico, que puede afectar el funcionamiento de las actividades de la organización.
- **Actividades de Control:** Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas; estas actividades por lo general están plasmadas en políticas, procedimientos y sistemas, algunos ejemplos de estos son la aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamientos adecuados.
- **Información y Comunicación:** Estos sistemas están diseñados en todo el ente y todos ellos a uno o más objetivos de control, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de

información. Por lo general, los sistemas están relacionados a una o muchas áreas de la entidad, es por eso por lo que autor mencionaba, que los sistemas pueden tener uno o más objetivos, dependiendo de su funcionalidad.

- Supervisión: Se refiere a la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Para que se pueda llevar a cabo el componente de la supervisión, es necesario que se apliquen los demás componentes, de otra manera no habrá punto de medición (p. 26).

2.1.3. Manual de Procedimientos

Se define el término manual de procedimiento como un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución. Si una entidad logra recopilar todos los pasos de una manera estructurada y, a la vez, convertirlos en procedimientos para crear manuales, tendrá en sus manos una poderosa herramienta de planificación y ejecución (Díaz, 2005).

2.1.4. Políticas internas

Según Etkin (2009) una política interna es aquella que actúa para el establecimiento de límites en los quehaceres diarios de una entidad, marca la pauta en lo que se debe y no se debe hacer. Las políticas internas siempre se basan en situaciones normales o previsibles, por lo que, en caso de suscitarse un evento extraordinario, se toman como base pero no como fuente definitiva en el momento de tomar decisiones. De acuerdo con Etkin (2009) existen tres tipos de políticas:

- De empresas o corporativas, como crecer sobre la base del capital propio sin recurrir a endeudamiento externo.

- Funcionales, referidas a ciertas áreas como personal o producción: designar directivos entre los gerentes internos o dar prioridad a la calidad sobre los costos.
- De negocios, que se refiere a ciertos mercados, productos o servicios.

El principio de racionalidad prevalece en las políticas internas, ya que su objetivo es evitar contrariedades entre estas y ante los problemas de las organizaciones. Para lograr lo anterior, es indispensable la comunicación de las políticas a toda la empresa, por lo general, esto se lleva a cabo desde la dirección. Es primordial el refrescamiento constante de las políticas internas de la organización, ya que el mismo dinamismo de la compañía puede llevarlas al aislamiento.

2.1.5. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa o Diagrama Causa – efecto (figura 6) es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Además, ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado (Villafaña, 2017).

De acuerdo con Villafaña (2017), para entender las causas del problema es importante llegar hasta la raíz y con esta herramienta se puede tener una panorámica de situaciones y causas que contribuirá a buscar posteriormente la solución. Esto debido a que la ilustración gráfica es de las maneras más claras y directas de comprender el entorno y el contexto de lo que aqueja el proceso y cómo

afectan estas causas en el desempeño de productos y servicios.

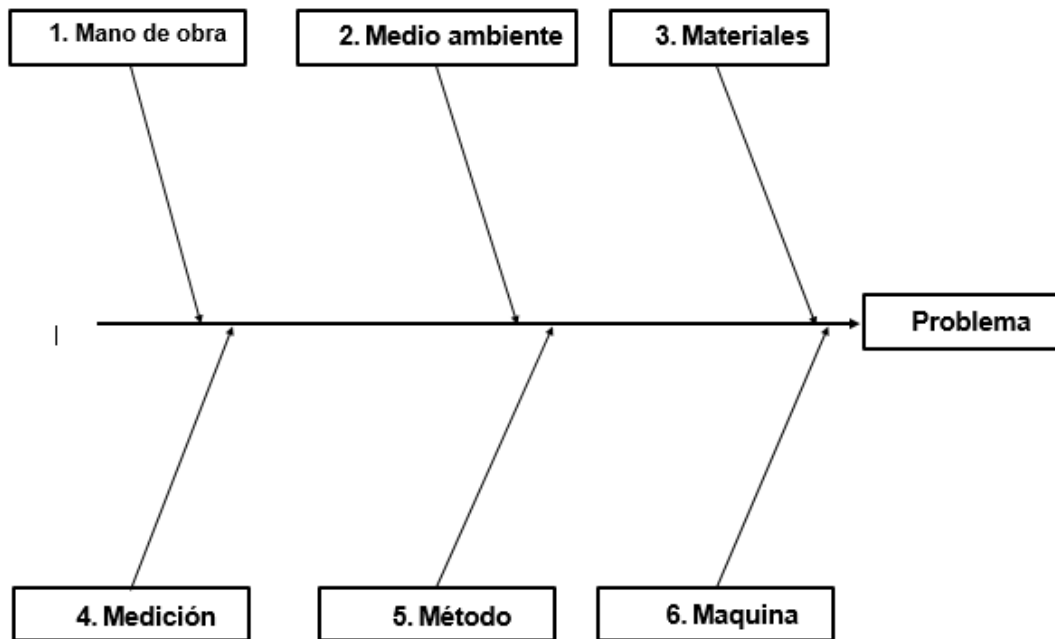


Figura 6. Diagrama de Ishikawa

Fuente: elaboración propia, febrero, 2019.

2.1.6. Diagrama tipo SIPOC

El Diagrama SIPOC (figura 7) es la representación gráfica de un proceso que permite conocer los parámetros o requerimientos que esperan los clientes. Su nombre proviene de sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers (AEC, 2016). A continuación, se detalla cada uno de los parámetros que componen el diagrama tipo SIPOC:

- Proveedor (Supplier): persona que aporta recursos al proceso.
- Recursos (Inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso.
Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

- Proceso (Process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, lo que les da un valor añadido.
- Cliente (Customers): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

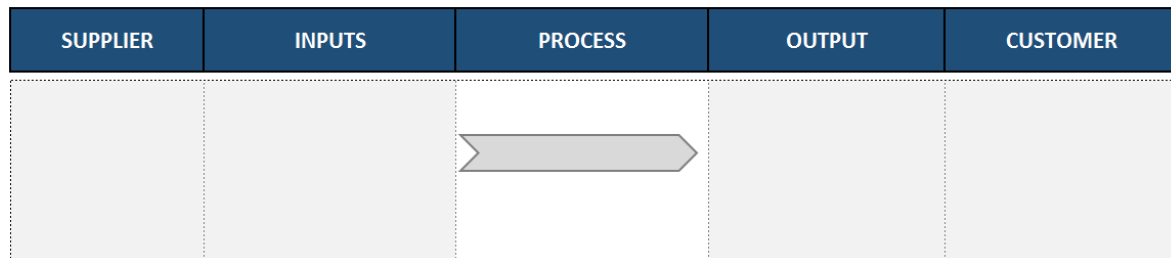


Figura 7. Diagrama tipo SIPOC

Fuente: elaboración propia, febrero, 2019.

2.1.7. Capability Maturity Model o Modelo de Capacidad de Madurez

Es un modelo de evaluación de los procesos actuales de una compañía y que tiene como propósito principal guiar a las organizaciones en la selección de estrategias de mejora determinando la madurez del proceso actual e identificando los puntos importantes que se deben atacar para así mejorar el proceso (Urrutia, 2017, p. 2).

Este modelo establece un conjunto de procesos clave agrupados (figura 13), con el fin de conocer el estado actual, el cual comprende las siguientes 5 etapas:

- Inicial

En el nivel 1 la organización, por lo general, no provee un ambiente estable para soportar los procesos. Los éxitos en estas organizaciones se deben a la competencia y esfuerzos heroicos de la gente que trabaja en la empresa y no al uso de procesos probados. A pesar de este caos, organizaciones pertenecientes al nivel de madurez 1 con frecuencia producen productos y servicios que funcionan; sin

embargo, frecuentemente exceden sus presupuestos y no cumplen sus planes.

- Gestionado

En el nivel 2 las organizaciones se enfocan en tareas cotidianas referentes a la administración. Cada proyecto de la empresa cuenta con una serie de procesos para llevarlo a cabo, los cuales se planean y ejecutan de acuerdo con políticas establecidas. Los proyectos utilizan gente capacitada quienes disponen de recursos para producir salidas controladas, se involucran a las partes interesadas. Se monitorean, controlan, revisan y evalúan según la descripción del proceso.

- Definido.

En el nivel de madurez 3, los procesos se caracterizan y entienden de buena forma y se describen en estándares, procedimientos, herramientas y métodos. El conjunto de procesos estándares de la organización, los cuales son la base para el nivel de madurez 3, se establece y mejora continuamente. Estos procesos estándares se usan para establecer consistencia en la compañía. Los proyectos establecen sus procesos al adaptar el conjunto de procesos estándares de la empresa de acuerdo con guías de adaptación.

- Cuantitativamente gestionado.

En el nivel de madurez 4, la organización y proyectos establecen objetivos cuantitativos para medir la calidad y realización de los procesos y los usa como criterios en el manejo de estos. Los objetivos cuantitativos se definen con base en las necesidades de clientes, usuarios finales, organización y actores de los procesos. La

calidad y realización de procesos se entiende en términos estadísticos y se manejan durante todo el ciclo de vida del proceso.

- Optimizado.

En el nivel de madurez 5, una organización mejora continuamente sus procesos con base en el conocimiento de las causas comunes de variación inherente en los procesos. Este nivel se concentra en la mejora continua de los procesos, a través de mejoras continuas, incrementales y tecnológicas. Los objetivos de mejora cuantitativa de procesos para la empresa se revisan constantemente para reflejar cambios en los objetivos del negocio y usarlos como criterio en la mejora de procesos. Los efectos del empleo de las mejoras de procesos se miden y evalúan contra los objetivos de mejora cuantitativa del proceso.

KraftHeinz		Nivel de Madurez de Control Interno	
Nivel de Madurez		Puntaje Maximo	Descripción
Nivel 5 de Madurez	Optimizado	721 - 900	En el nivel de madurez 5, una organización mejora continuamente sus procesos basándose en el conocimiento de las causas comunes de variación inherente en los procesos. El nivel de madurez 5 se focaliza sobre la mejora continua de los procesos a través de mejoras continuas, incrementales y tecnológicas. Los objetivos de mejora cuantitativa de procesos para la organización son establecidos, continuamente revisados para reflejar cambios en los objetivos del negocio y usados como criterio en la mejora de procesos. Los efectos del empleo de las mejoras de procesos son medidos y evaluados contra los objetivos de mejora cuantitativa del proceso.
Nivel 4 de Madurez	Cuantitativamente gestionado	541 - 720	En el nivel de madurez 4, la organización y proyectos establecen objetivos cuantitativos para medir la calidad y realización de los procesos y los usa como criterios en el manejo de ellos. Los objetivos cuantitativos son definidos en base a las necesidades de clientes, usuarios finales, organización, y actores de los procesos. La calidad y realización de procesos son entendidos en términos estadísticos y son manejados durante todo el ciclo de vida del proceso.
Nivel 3 de Madurez	Definido	361 - 540	En el nivel de madurez 3, los procesos son caracterizados y entendidos de buena forma, y son descritos en estándares, procedimientos, herramientas, y métodos. El conjunto de procesos estándares de la organización, los cuales son la base para el nivel de madurez 3, es establecido y mejorado continuamente. Estos procesos estándares son usados para establecer consistencia a través de la organización. Los proyectos establecen sus procesos adaptando el conjunto de procesos estándares de la organización de acuerdo a guías de adaptación.
Nivel 2 de Madurez	Gestionado	181 - 360	En el nivel 2 las organizaciones se enfocan en tareas cotidianas referentes a la administración. Cada proyecto de la organización cuenta con una serie de procesos para llevarlo a cabo, los cuales son planeados y ejecutados de acuerdo con políticas establecidas; los proyectos utilizan gente capacitada quienes disponen de recursos para producir salidas controladas; se involucran a las partes interesadas; son monitoreados, controlados y revisados; y son evaluados según la descripción del proceso.
Nivel 1 de Madurez	Inicial	0 - 180	En el nivel 1 la organización usualmente no provee un ambiente estable para soportar los procesos. Éxitos en estas organizaciones se debe a la competencia y esfuerzos heroicos de la gente dentro de la organización y no al uso de procesos probados. A pesar de este caos, organizaciones pertenecientes al nivel de madurez 1 con frecuencia producen productos y servicios que funcionan; sin embargo, ellos frecuentemente exceden sus presupuestos y no cumplen sus planes.

Figura 8. Escala de Madurez

Fuente: elaboración propia con base en Urrutia, 2017, p. 2.

2.2. MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO

2.2.1. Concepto de proyecto

Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitadas y para un grupo predefinido de beneficiarios (Fernández, 2002, p. 11).

Además, se debe rescatar que, de las mejoras del proyecto, van a quedar soluciones implementadas que perdurarán en la compañía.

2.2.2. Gestión de proyectos

“La gestión de proyectos es el método para la planificación, organización, evaluación y control de recursos necesarios para lograr uno o varios objetivos” (SINNAPS, 2018, p. 1). Con base en lo anterior, la gestión de proyectos ayuda a alcanzar un objetivo concreto, al utilizar, de manera eficiente, los recursos que se han definido previamente para el proyecto. Esto debido a que, sin un seguimiento continuo, no se podría llevar un control de la cantidad de recursos que se han utilizado y si se cumple con lo planeado en tiempo.

2.2.3. Fases de un proyecto

Cuando se habla de proyectos estos varían según la industria en la que se lleve a cabo el proyecto, también varían en tamaño y en complejidad, sin embargo, todos tienen algo en común, que cumplen con una estructura (figura 9), a la que se le

denomina ciclo de vida del proyecto. Cada una de las fases se describe por medio del siguiente diagrama de ciclo, además se define, a continuación, cada etapa:



Figura 9. Fases de un proyecto

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

2.2.4. Fase 1: iniciación

En esta primera fase se tiene como objetivo tomar la decisión de si es conveniente llevar a cabo el proyecto. Visto desde otro punto de vista lo que se quiere decir es, “si la nueva propuesta va a aportar más beneficios que esfuerzos y si el resultado final merecerá la pena” (IEP, 2017, p. 1). En este punto será necesario analizar el alcance del nuevo proyecto y los riesgos que trae consigo, así como de definir su costo y el plazo en el que se necesitará.

2.2.5. Fase 2: planificación

Una vez finalizada la primera fase y decidido que el nuevo proyecto generará valor para la compañía, comienza la tarea que procurará detallar al máximo las tareas y recursos que se necesitarán.

La Fase de planificación se trata de un momento clave para el proyecto, ya que una planificación errónea puede resultar muy dañina; plazos que no se pueden cumplir, costos económicos por encima de lo calculado, el requerimiento de más personal; son algunos ejemplos de errores aparejados a una mala planificación (IEP, 2017, p. 1).

Según se mencionó, es importante hacer un análisis de cuál será el recurso invertido, ya sea en personas como en tiempo. Sin embargo, si no se hace una buena planificación se puede perder la credibilidad, tanto de las personas involucradas en el proyecto como del proyecto.

2.2.6. Fase 3: ejecución

En esta fase los involucrados empezarán a trabajar en las tareas que se les han encomendado. Si todo va bien, se cumplirán los procesos y plazos que se fijaron en la fase anterior.

Durante la ejecución del proyecto, en función de los resultados obtenidos, se puede requerir una actualización de la planificación y una revisión de la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos (PMI, 2013, p. 56).

2.2.7. Fase 4: monitoreo y control

El beneficio clave de esta etapa radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares y también como consecuencia de eventos

adecuados o de determinadas condiciones de excepción, con el fin de identificar variaciones respecto del plan. El proceso de Monitoreo y Control, según el Project Management Institute (2013) también implica:

- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas,.
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto.
- Influir en los factores que podrían eludir el control de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados (p. 57).

Lo anterior permitirá llevar a cabo correcciones oportunas para que, en caso de que no se cumpla con lo calculado previamente, se puedan tomar todas aquellas medidas necesarias para que el trabajo se ajuste a los nuevos parámetros identificados.

2.2.8. Fase 5: evaluación y cierre del proyecto

La fase de evaluación y cierre tendrá como objetivo validar y evaluar que el trabajo se haya ajustado a lo que se planificó. En el cierre del proyecto o fase, según Project Management Institute (2013), puede ocurrir lo siguiente:

- Se obtenga la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase.
- Se realice una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase.
- Que se documenten las lecciones aprendidas,.
- Que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización.
- Que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para utilizarlos como datos históricos.
- Que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes.
- Que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen

los recursos del proyecto (p. 57).

Lo anterior es importante, ya que el conocimiento que se dé como resultado de esta fase servirá para la toma de decisiones en proyectos futuros.

2.2.9. Auditorías

Una auditoría tiene como objetivo determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto.

Los objetivos de una auditoría, según el Project Management Institute (2013), pueden incluir:

- Identificar todas las buenas y mejores prácticas implementadas.
- Identificar todas las no conformidades, las brechas y los defectos.
- Compartir las buenas prácticas introducidas o implementadas en proyectos similares de la organización y/o del sector;
- Ofrecer ayuda de manera proactiva y positiva para mejorar la implementación de procesos que ayuden al equipo a incrementar su productividad (p. 247).

De acuerdo con lo anterior, lo que intenta es prevenir que alguno de estos incumplimientos se convierta en una falla que pueda ocasionarle a la compañía una amonestación legal, económica, o bien la pérdida de la credibilidad ante el mercado. Es decir, se refiere a acciones correctivas o preventivas. Las auditorías pueden ser programadas o aleatorias y pueden hacerlas auditores internos o externos.

2.3. MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO

La implementación del sistema de control interno en las operaciones de una empresa o grupo de estas contribuye con el logro de sus objetivos y cumplimientos de metas, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos, con el que se alcanza la rentabilidad de las operaciones.

De acuerdo con el artículo 7 de la Ley General de Control Interno (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2002), las instituciones deben contar con un sistema de control interno que sea aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con las actividades y su naturaleza. Lo anterior forma parte fundamental para cumplir el propósito del sistema.

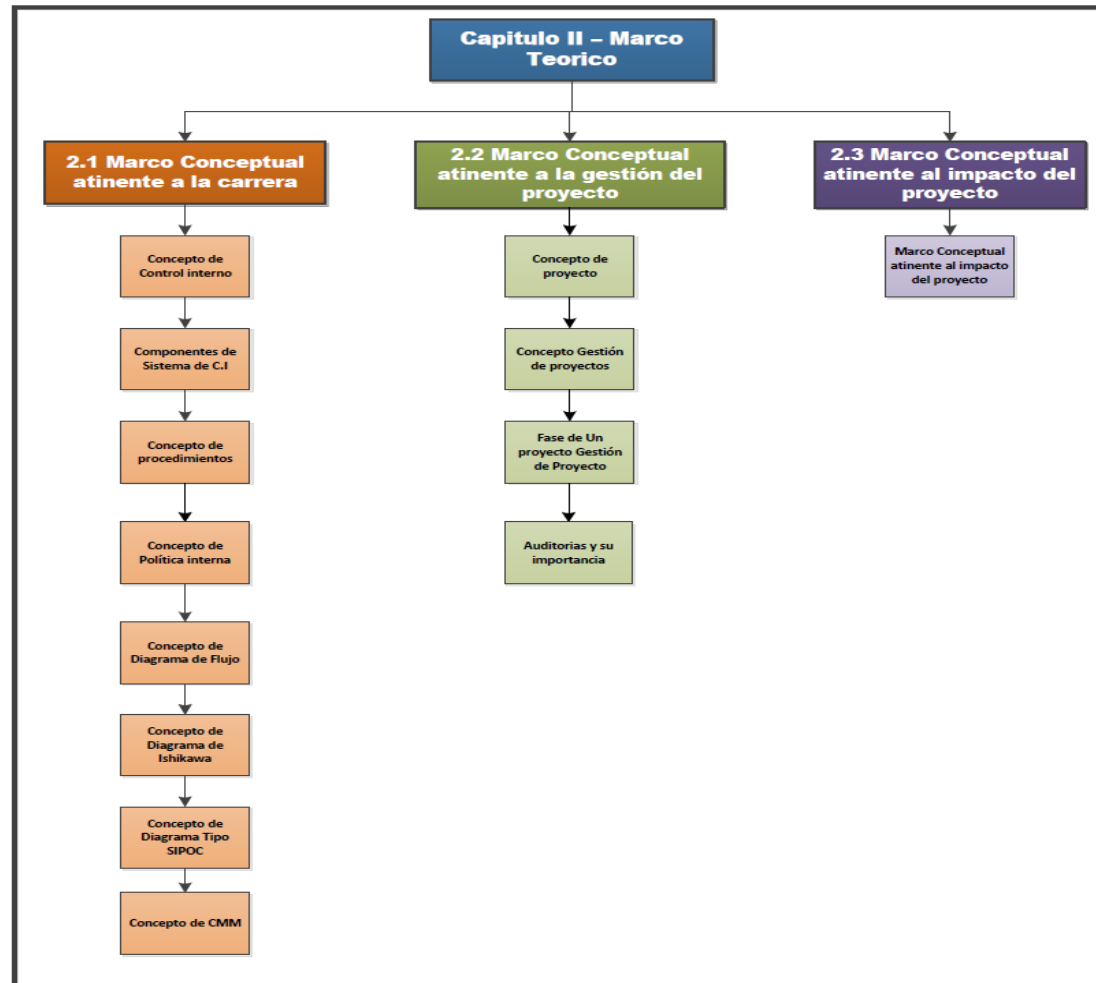


Figura 10. Distribución desarrollo marco teórico

Fuente: elaboración propia, marzo, 2018.

Capítulo III. Marco metodológico

3.1. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La metodología para identificar el problema es tanto cualitativa como cuantitativa, por la naturaleza del proceso. Con base en lo anterior se tomó en cuenta la siguiente información para identificar el problema:

- Se investigó si la empresa contaba con manuales de procedimientos y políticas aplicables a los procesos.
- Se investigó la existencia de controles sobre los procesos y si se aplican.
- Se investigó la existencia de mecanismos de seguimiento, que garanticen la aplicación correcta de los procesos.

Se analizó el diagrama de Ishikawa para identificar las causas que afectan y se utilizó como fuente de información los analistas que desarrollan el proceso. Se llevaron a cabo reuniones o grupos focales, en las que los analistas aportaron su conocimiento para entender el proceso, priorizar las causas y agregar algún detalle adicional en caso de dudas durante el proceso de análisis de la información. A continuación, en la figura 11, se muestra la manera en que se desarrollará cada capítulo.

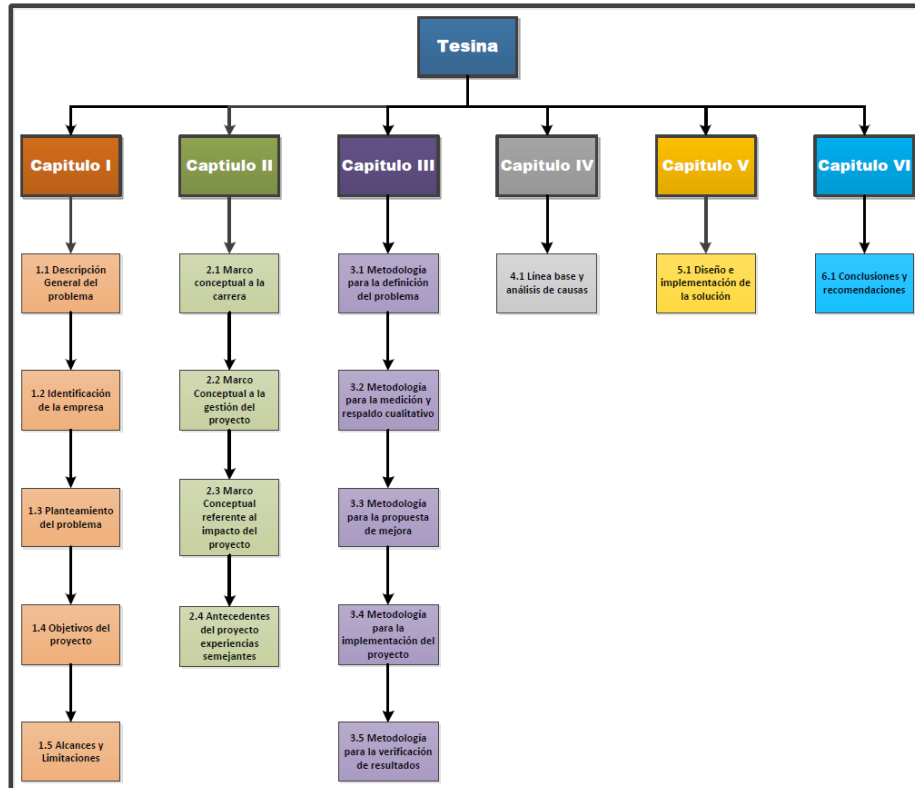


Figura 11. Distribución de capítulos tesina

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

3.2. METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO CUALITATIVO DE PROYECTO

Para la medición del estado actual, se trabaja de la siguiente manera cronológica para entender el escenario:

3.2.1. Observación directa

En la mayoría de los procedimientos se utilizó este método para interpretar con más detalle las actividades que llevan a cabo los colaboradores del Departamento de Finanzas.

3.2.2. Encuesta

Para recopilar la información se consideró este método como el mejor debido al tipo de investigación. Esta se dirigió a los colaboradores que integran el Departamento de Finanzas de la compañía para elaborar el sistema de control interno.

3.2.3. Población y muestra

La población de estudio consistió en los colaboradores ocupantes de los puestos relacionados directamente con los procedimientos en el Departamento Finanzas, a los cuales se les aplicó el cuestionario. Para determinar la muestra de participantes a tomar en cuenta para el análisis de cada puesto se tomaron en cuenta las siguientes variaciones:

- Número de ocupantes por cada puesto.

- Cantidad de puestos existentes en el Departamento de Finanzas.

En la tabla 1 se pueden apreciar, de forma desglosada, los puestos y el número de ocupantes por puesto:

Tabla 1. *Diseño de la muestra*

Número	Nombre del Puesto	Cantidad de Ocupantes en el puesto
1	Dirección de Finanzas	3
2	Departamento de Costos	2
3	Cuentas por Cobrar	2
4	Contabilidad	2
5	Nómina	1
6	Cuentas por Pagar	2

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

3.2.4. Cuestionario

Para recolectar la información se desarrolló un cuestionario (Figura 18) que como variables de investigación tiene los componentes de un sistema de control interno mencionados en el capítulo II y que combinado con la metodología de la Norma Internacional ISO 9001 (2015), que en su capítulo 9 sobre medición, análisis y mejora, menciona lo siguiente:

- La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
- a) demostrar la conformidad de los productos y servicios.
 - b) el grado de satisfacción del cliente.
 - c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad (p. 17).

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
Calificación final	Rango Sistema de Control Interno			Suma total	Estado Actual	
	Bajo	0 - 25			0	Control Interno
	Medio	26 - 50				
Alto	51 - 75					
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
1 Ambiente de Control	2 ¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	3 ¿Existe un documento de política?	0.0		6 - 10	Medio	
	4 ¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	0.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	5 ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	0.0		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	0.0		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	0.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revisión final del Control?	0.0		11 - 15	Alto	

Figura

Fuente

Opción de Respuesta	Puntuación	Descripción de la respuesta
9 Si	5	La actividad Cumple o se indica que es posible generarla
Si Parcialmente	2.5	La actividad se cumple, pero se realiza con dificultad o con la documentación para generarla
No	0	La actividad no cumple y se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes

3.2.4.1. Detalle del cuestionario

El cuestionario para evaluación es una herramienta de diagnóstico que le permitirá a la administración conocer el estado de su sistema de control interno, por lo que se constituye en un insumo importante para la autoevaluación del sistema de control interno. El cuestionario consta de los siguientes componentes:

1. Elemento.

Comprende cinco secciones que se identifican con cada uno de los componentes funcionales de control interno, a saber: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, supervisión e información y comunicación.

2. Factores de valorización.

En esta sección se encuentran detalladas las preguntas para determinar, con base en una escala de puntaje, la situación de cada componente de control. Cada pregunta está ligada entre sí y tienen como objetivo principal evaluar los componentes de la siguiente manera:

- **Sección ambiente de control**, con este punto se busca evaluar si existe una estructura organizativa apropiada, de acuerdo con las necesidades y la dinámica de la compañía.
- **Sección identificación de riesgo**, permitirá determinar cómo se administran los riesgos. La identificación de riesgos es fundamental para el logro de los objetivos planificados.

- **Sección actividades de control:** permitirá identificar cuán frecuente se llevan a cabo inspecciones de las actividades que se ejecutan día a día.
- **Sección gestión de la comunicación:** evaluará si se cuenta con las condiciones necesarias para generar y comunicar la información de la gestión de la compañía y otros intereses para conseguir los objetivos.
- **Sección supervisión:** comprenderá las actividades que se llevan a cabo para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno a través del tiempo y analizar si los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan en profundidad.

3. Puntaje asignado:

En esta sección el usuario debe identificar el puntaje que se ajusta, de manera completa, a la situación actual de la compañía en términos del criterio que se analiza.

4. Puntaje máximo.

Es el puntaje máximo esperado por componente.

5. Estado actual.

A partir del puntaje máximo esperado se utiliza una escala tipo semáforo para identificar al componente en términos de bajo, medio y alto. Esta escala ayuda a establecer, de forma visual, el estado de los componentes.

6. Estado actual.

Detalle del puntaje obtenido respecto a cada componente funcional del sistema de control interno.

7. Suma total.

Resumen del puntaje obtenido, la ponderación asignada es igual a la suma de los puntajes obtenidos en cada componente.

8. Rango de Sistema de Control Interno.

Con base en la suma de los resultados obtenidos, con indicación del puntaje obtenido se indica mediante una escala tipo semáforo la situación general de los componentes de control interno y su situación actual.

9. Escala de puntuación.

Para cada criterio se ofrecen tres posibles descripciones, identificadas como opciones, Sí, Sí parcialmente, No, en el mismo de los posibles estados.

3.3. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA

Posterior a la determinación del problema mencionado anteriormente, se detallan los procesos a seguir como parte de la trayectoria del proyecto para alcanzar los objetivos planteados:

3.3.1. Fase de iniciación

En esta fase se debe definir, con base en los controles previamente determinados por el Departamento de Finanzas, quiénes son los dueños de cada uno de los controles. También se determina el alcance de cada control para lograr el cumplimiento de los objetivos y proceder después a la creación de la matriz de control interno.

3.3.2. Fase de planeación

- En esta fase se debe determinar la periodicidad en la que se ejecutará cada control, con el fin de asegurar que ningún control quede sin ejecutarse durante el mes, trimestre o año.
- Definir por cuál medio se solicitarán las evidencias de cada control y en qué lugar se deben almacenar. Esto para que los involucrados tengan claro el canal de comunicación que se utilizará.
- Con base en los controles previamente determinados por el Área de Finanzas, se define cuáles son los riesgos asociados con cada control y los posibles errores que se puede incurrir al no ejecutar este control.

3.4. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

3.4.1. Fase de ejecución

Para la implementación del sistema de control interno, a partir de que ya se definieron los controles principales, los riesgos y la periodicidad de estos, se procede a:

- a. Capacitar a las personas sobre el alcance del control que tiene asignado y los riesgos que están presentes al no ejecutar este control o no darle el seguimiento adecuado. También se capacitará en cómo un sistema de control interno ayuda a la empresa en la toma de decisiones y que la continuidad de la medición puede garantizar la transparencia y la seguridad en sus procesos.
- b. Capacitar a las personas sobre las políticas corporativas y sobre cómo estas son importantes para la empresa, ya que tener un adecuado conocimiento de las políticas asociadas con sus posiciones de trabajo puede conseguir una mejor gestión de sus procesos. Esto permitirá identificar todas aquellas prácticas de fraude que pongan en riesgo la continuidad de la operación.

3.5. METODOLOGÍA PARA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

3.5.1. Monitoreo y control

Después de la implementación del plan para un sistema de control interno, se procede a:

- a. Controlar el alcance de las actividades. Se hará mediante un monitoreo permanente con evaluaciones puntuales para recoger y analizar las informaciones para soportar las conclusiones sobre la eficacia del control interno, a través de los cinco componentes.
- b. Controlar los tiempos de ejecución de cada control. Mediante el envío de recordatorios vía correo electrónico para asegurar llevar a efecto la implementación. Es importante que toda la empresa esté comprometida con la ejecución de este componente del sistema de control interno.

Una vez que se lleva a cabo el monitoreo y se analiza la información obtenida se detectan deficiencias que pueden incidir en la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Si estas se encuentran en una o varias áreas o procesos clave se informará a la administración mediante un informe de auditoría (Apéndice 18) que se creará mes a mes y se compartirá tanto con los dueños del control como con los gerentes de área. En este se documentarán los resultados de cada auditoría y sus principales hallazgos.

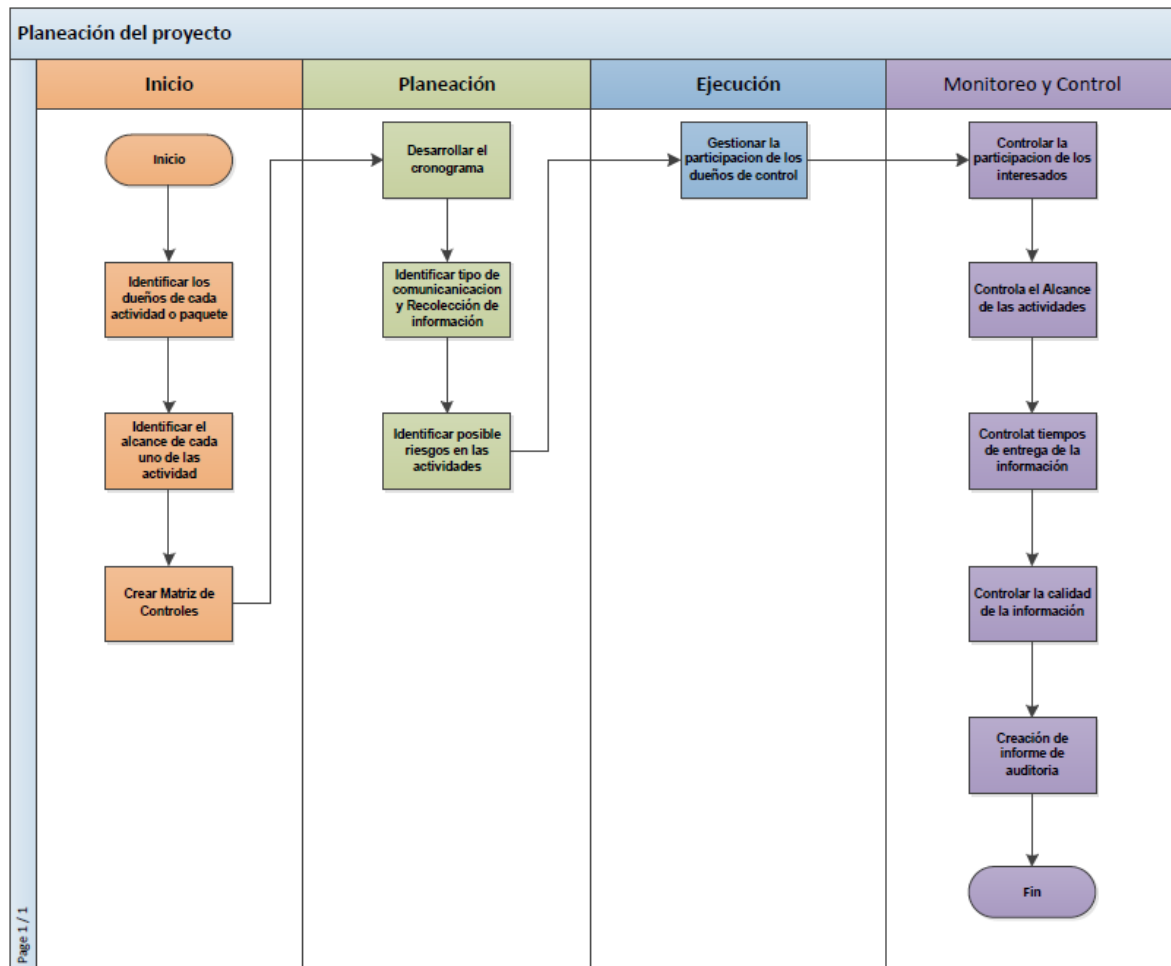


Figura 13. Planeación del proyecto

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

A continuación, en la figura 16, se presenta un calendario en el que se detalla qué y cuándo se desarrollarán los capítulos del proyecto.

Tareas	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	Estado	Fecha del inicio	Fecha de Entrega	Avance
Capítulo I										
1.1 Descripción General del problema							Pendiente	04/02/2019	10/02/2019	0%
1.2 Identificación de la empresa							Pendiente	04/02/2019	10/02/2019	0%
1.3 Planteamiento del problema							Pendiente	11/02/2019	28/02/2019	0%
1.4 Objetivos del proyecto							Pendiente	11/02/2019	28/02/2019	0%
1.5 Alcances y Limitaciones							Pendiente	11/02/2019	28/02/2019	0%
Capítulo II										
2.1 Marco conceptual a la carrera							Pendiente	01/03/2019	16/03/2019	0%
2.2 Marco Conceptual a la gestión del proyecto							Pendiente	01/03/2019	16/03/2019	0%
2.3 Marco Conceptual referente al impacto del proyecto							Pendiente	17/03/2019	31/03/2019	0%
2.4 Antecedentes del proyecto experiencias semejantes							Pendiente	17/03/2019	31/03/2019	0%
Capítulo III										
3.1 Metodología para la definición del problema							Pendiente	01/04/2019	15/04/2019	0%
3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo							Pendiente	01/04/2019	15/04/2019	0%
3.3 Metodología para la propuesta de mejora							Pendiente	15/04/2019	30/04/2019	0%
3.4 Metodología para la implementación del proyecto							Pendiente	15/04/2019	30/04/2019	0%
3.5 Metodología para la verificación de resultados							Pendiente	15/04/2019	30/04/2019	0%
Capítulo IV										
4.1 Línea base y análisis de causas							Pendiente	01/05/2019	05/06/2019	0%
Capítulo V										
5.1 Diseño e implementación de la solución							Pendiente	06/06/2019	30/06/2019	0%
Capítulo VI										
6.1 Conclusiones y recomendaciones							Pendiente	06/06/2019	30/06/2019	0%

Figura 14. Cronograma desarrollo capítulos tesina

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

Capítulo IV. Línea base y análisis de causa

En esta sección se detallarán los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario creado para determinar el nivel de madurez del sistema de control interno (Figura 18). Entre las variables estudiadas se encuentran: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Además, se presentarán los resultados de la ejecución de los controles seleccionados por gerencia para conocer la situación actual.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES CONTROLES INTERNOS

Los controles internos son los mecanismos mediante los cuales las compañías salvaguardan los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros que se produzcan sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad y eficiencia con que se han manejado y utilizado los recursos financieros. A continuación, en la figura 15, se detalla la lista de controles seleccionados por el gerente del Área Financiera para implantar en el Área de finanzas.

Departamento	Lista de Controles
Contabilidad	Lista de Asientos de diario
Contabilidad	Carga de reconciliación de cuentas contables
Cuentas por Cobrar	Cuentas de Bancos
Contabilidad	Resaldos de las cuentas de balance
Contabilidad	Carga del Calendario Tipo A-000
Contabilidad	Calendario de Cierre Contable
Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar	Acceso a los datos maestros de clientes y proveedores

Figura 15. Lista de Controles internos

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

Con el fin de tener un mejor entendimiento sobre los controles seleccionados por el Área Financiera para la implementación, se creó una matriz de controles (Figura 16), la cual está dividida de la siguiente manera:

- En el primer nivel se detalla el nombre del departamento.
- En los niveles restantes se detalla el nombre del control asignado.

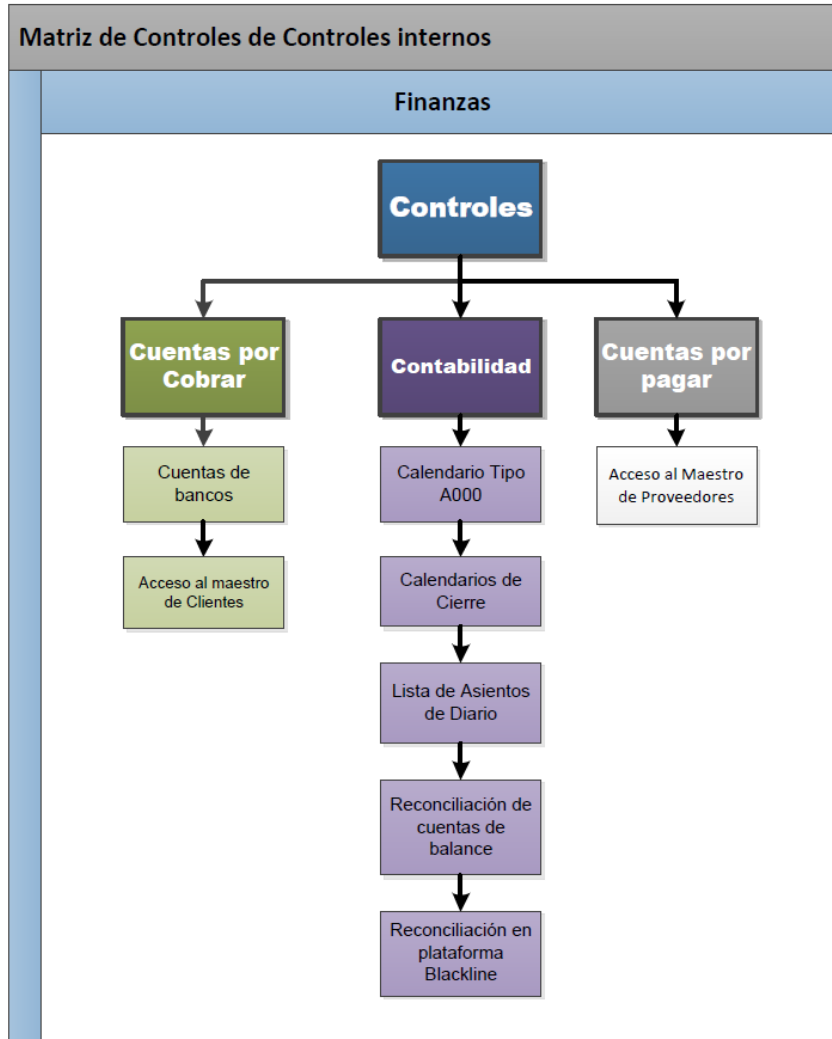


Figura 16. Matriz de controles internos

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

4.2. ANÁLISIS DE CONTROLES INTERNOS

Como resultado de la matriz de controles desarrollada en conjunto con la gerencia del Departamento de Finanzas, se logró establecer cuáles eran los riesgos inherentes en los procedimientos aplicados en el Departamento Finanzas de la empresa Kraft-Heinz. Uno de los puntos más críticos encontrados es que los procedimientos se daban por finalizados y no se les daba el seguimiento oportuno. A continuación, se detallan los hallazgos después de ejecutar los controles identificados como mensuales:

4.2.1. Lista de asientos de diario

Un asiento es un ingreso en el libro de diario que refleja los movimientos económicos de una compañía. Se hace cada vez que la empresa contabiliza una entrada relacionada con la actividad que desempeña. Las entradas de diario manuales deben revisarse, documentarse y aprobarlas formalmente el jefe directo. La muestra seleccionada corresponde al mes de enero del 01 al 31 (ver apéndice 1).

Tabla 2. Datos de asientos de diario cargados en el SharePoint

Status	Cantidad	Total Porcentual
Completo	46	31%
Incompletos	13	9%
No cargado	89	60%
Total	148	100%

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

La cantidad de asientos inspeccionados fueron 148. Según se muestra en la tabla 2, solo un 31 % de los asientos de diario creados durante enero fueron respaldados adecuadamente. Este porcentaje tiene gran importancia para la

gerencia debido a que toda la información financiera debe registrarse y respaldarse en el mes que se hizo, con el fin de que esté disponible en el momento de cualquier auditoría.

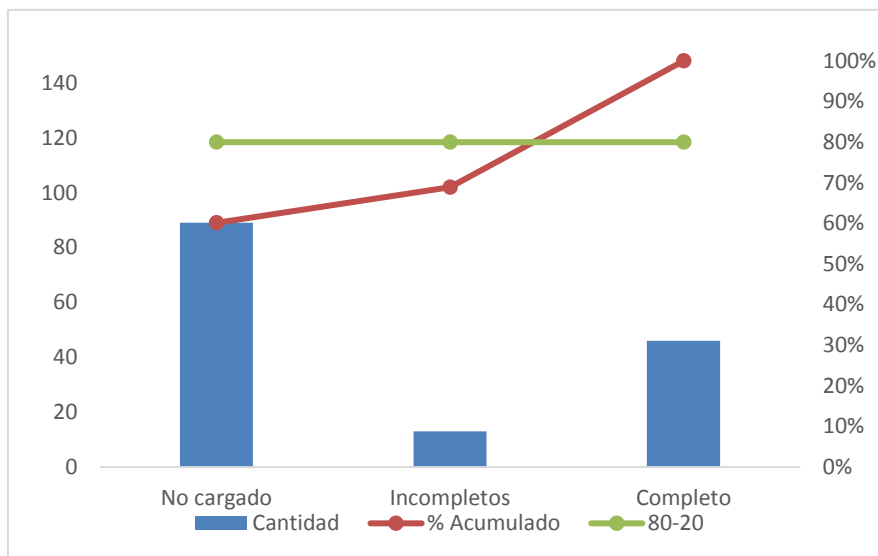


Figura 17. Gráfica de cantidad de asientos cargados en el SharePoint

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Según el análisis (figura 17), se tomaron 148 asientos de diarios creados en enero, en los que se observa que el 69 % de estos actualmente no cuenta con ninguna documentación de respaldo. Al analizar los montos de estos asientos de diarios da un total de **₡377,661,479,483.00** en movimientos contables sin documentar para enero.

4.2.2. Carga de reconciliación de cuentas contables

Al finalizar cada mes, las cuentas deben conciliarse en tiempo y con la documentación necesaria que respalda los movimientos de estas cuentas en el periodo en curso. Actualmente, la compañía cuenta con una plataforma de nombre *Blackline* que facilita la carga de las conciliaciones.

Tabla 3. Cantidad de cuentas conciliadas en el mes

Nombre	Cantidad
Cuentas Clave	32
Cuentas No Clave	82
Total	114

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Con base en los datos extraídos de la plataforma utilizada por la compañía para cargar las conciliaciones (apéndice 15), se determinó que un total de 41 % de las conciliaciones se hicieron fuera del plazo establecido por el corporativo.

Tabla 4. Cantidad de cuentas conciliadas a tiempo

Estado	Cantidad	Total Porcentual
Tarde	47	41%
A Tiempo	67	59%
Total	114	100%

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

4.2.3. Cuentas de bancos

Lista con todas las cuentas bancarias, aprobadores registrados en el banco y firma en el acuerdo de *token*. Evidencia de la revisión de los perfiles bancarios firmados por el gerente de tesorería. Con base en una entrevista al gerente de tesorería se determinó que la compañía maneja cuentas bancarias, tanto en dólares como en colones con 3 entidades bancarias locales. Sin embargo, no se tiene un archivo actualizado con las personas que tienen acceso a estas ni el tipo de perfil predeterminado.

4.2.4. Respaldos de las cuentas de balance

Evidencias de reconciliación de cuentas de balance, con documentación de soporte

adecuada, identificación de diferencias y entradas correctas, seguimiento de elementos abiertos. Según los datos proporcionados por el Departamento de Finanzas, todas las evidencias de las conciliaciones se encuentran correctamente respaldadas.

4.2.5. Carga del Calendario Tipo A-000

Evidencia de revisión relacionada con la exactitud de la información. Pruebas de aprobación por el controlador de la unidad de negocio. Evidencia de la carga en la fecha de vencimiento. Con base en la observación del lugar determinado por la gerencia de finanzas para la carga de los Calendario tipo A-000 (Apéndice 16), estos se encuentran cargados en tiempo y debidamente respaldados.

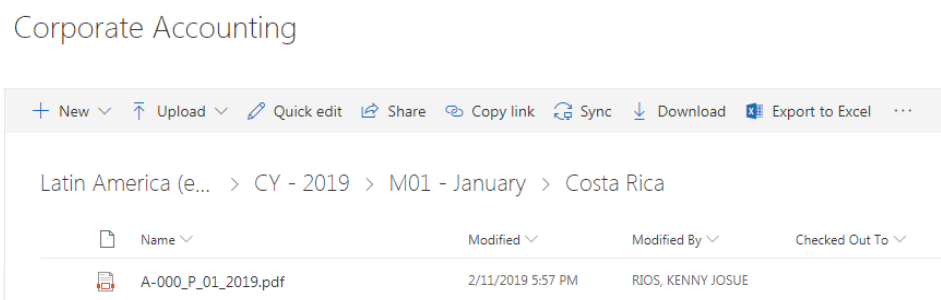



Figura 18. Evidencia de Carga del Calendario tipo A-000

Fuente: captura de pantalla extraído del SharePoint de la compañía Kraft-Heinz, abril, 2019.

4.2.6. Calendario de cierre contable

Calendario de cierre relacionado y evidencias de terminación de actividades y aprobación del controlador. Según los datos proporcionados por el coordinador del Área de Contabilidad, se demuestra que el calendario de cierre con las fechas establecidas se comparte y ejecuta con las demás áreas de la compañía.


 lunes 21/01/2019 10:38 a.m.
 RIOS, KENNY JOSUE
 Calendario de Cierre Contable - Enero 2019***

To DL KHC CR All
 Retention Policy Default MRM_Unlimited All Folders (Never) Expires Never

Estimados todos,

Adjunto encontraran el calendario de cierre contable para el mes de Enero 2019. Tomar en cuenta que el día de cierre (W-1D4) será el día **jueves 31 de Enero**.

Día	Fecha	Proceso	Área	Hora	Responsable
Jueves	24/01/19	W-2D4 Registro/entrega de Contratos Promocionales a contabilidad	Ventas	12.00 md	Julio Campos, Mariana Torres, Nancy Sanabria
Jueves	24/01/19	W-2D4 Amortización de contratos (entrega de documentos a contabilidad)	Ventas	2.00 pm	Julio Campos, Mariana Torres, Nancy Sanabria
Jueves	24/01/19	W-2D4 Recepción de Facturas por Contratos Promocionales / Rebates	Ventas	5.00 pm	Julio Campos, Mariana Torres, Nancy Sanabria
Viernes	25/01/19	W-2D5 Reservas por Gastos	Contabilidad	10.00 am	Responsables Paquetes Z88
Viernes	25/01/19	W-2D5 Recepción de Facturas - Proyectos de Inversión (CAPEX)	Activo Fijo	12.00 md	Mariano Méndez, Jose Esquivel
Viernes	25/01/19	W-2D5 Recepción Control Horas Hombre - Proyectos de Inversión (Capex)	Activo Fijo	12.00 md	Mariano Méndez, Jose Esquivel
Viernes	25/01/19	W-2D5 Facturas SRM y Relaciones de gastos empleados	Cuentas por pagar	2.00 pm	100% Compañía
Viernes	25/01/19	W-2D5 Cierres - Proyectos de Inversión (Capex)	Activo Fijo	3.00 pm	Mariano Mendez, Jose Esquivel, Marco Chavez
Viernes	25/01/19	W-2D5 Capitalización de Nuevos Activos Fijos del Mes	Activo Fijo	5.00 pm	Mariano Mendez, Jose Esquivel, Marco Chavez
Lunes	28/01/19	W-1D1 Recepción Extracto de Horas - Encargados de Nómina	Nómina	10.00 am	Luis Campos, Maria Hernández, Megan Barzuna
Martes	29/01/19	W-1D2 Revisión Final de Gastos - Paquetes de Z88	Contabilidad	10.00 am	Responsables Paquetes Z88
Martes	29/01/19	W-1D2 Reservas Inventarios Obsoletos	Operaciones	12.00 md	Miguel Rod., Veronika Rod., Luis C., Junior Estrada, Ester Raj
Martes	29/01/19	W-1D2 Solicitud de Ajustes Contables	Contabilidad	3.00 pm	Responsables Paquetes Z88
Martes	29/01/19	W-1D2 Recepción de Facturas Importaciones (Producto / Servicios)	Importaciones	5.00 pm	Eva Oses
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Ingreso de Compras Materia Prima-PT-Material Empaque	Costos/Operaciones	12.00 md	Luis Masís, Verónica Rodríguez, Mariano Méndez
Miércoles	30/01/19	W-1D3 ICC - Conciliación cuentas Intercompañías	Finanzas	12.00 md	Melanny Alfaro, Nelson Araya
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Registro Entradas y Salidas de Repuestos	Costos/Operaciones	3.00 pm	Mariano Méndez
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Entrega de facturas de transportistas	Facturación	3.00 pm	Leticia Chavez, Olmán Salazar
Miércoles	30/01/19	W-1D3 I/C Invoicing deadline (GLOBAL) - Preparar	Contabilidad	3.00 pm	Marco Chavez, Melanny Alfaro, Kenny Rios, Leonel Paisano
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Envío de facturas (HNA) por ventas a Tagarópulos y Delimex	Importaciones	3.00 pm	Eva Oses, Paola Barba
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Cierre Ordenes de Ofertas	Operaciones	5.00 pm	Luis Masís
Miércoles	30/01/19	W-1D3 Registro de Desechos de Inventarios	Costos/Operaciones	5.00 pm	Miguel Rodriguez, Luis Masís, Verónica Rodríguez, Mariano Méndez
Jueves	31/01/19	W-1D4 Corte Día de Producción	Costos/Operaciones	6.00 am	William Jimenez
Jueves	31/01/19	W-1D4 Corte de facturación	Ventas	1.00 pm	Leticia Chavez, Miguel Rodríguez
Jueves	31/01/19	W-1D4 Cierre de órdenes de producción	Operaciones	2.00 pm	Veronica Rodríguez, Junior Estrada
Jueves	31/01/19	W-1D4 Envío Facturas (Exportación e Importaciones)	Ventas	5.00 pm	Eva Oses, Miguel Rodríguez
Jueves	31/01/19	W-1D4 Cierre de Ventas locales	Ventas	7.00 pm	Ester Eva Rajó, Humberto Oliveira, Leticia Chávez, Julio Campos
Viernes	01/02/19	W-1D5 Reversión de facturas por pedido devueltos y/o no entregados	Ventas	9.00 am	Leticia Chavez, Juan Escalante, Ana Sofía Chacón
Viernes	01/02/19	W-1D5 I/C Invoicing deadline (GLOBAL) - Approver	Contabilidad	12.00 mn	Marco Chavez, Melanny Alfaro, Kenny Rios, Leonel Paisano

Figura 19. Evidencia del Calendario de Cierre mensual

Fuente: captura de pantalla de Outlook de la compañía Kraft Heinz, abril, 2019.

4.2.7. Acceso a datos maestros de clientes y proveedores

Lista de quién tiene acceso al maestro de proveedores y clientes, además de quién puede procesar los pagos a los proveedores o cambios en los límites de crédito de los clientes. Según los datos proporcionados por el Área de Tecnología de Información (Apéndice 2) y después de una primera búsqueda de usuarios con acceso a los datos maestros, se determinó que de un total de 165 usuarios activos en la base de datos 53 ya no trabajaban para la compañía.

4.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario general (figura 12) para recolectar los datos más relevantes de las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Finanzas. De esta manera, se puede determinar si el departamento cuenta con las herramientas esenciales que propicien un buen control interno, que garantice la ejecución correcta de las actividades.

Tabla 5. Datos de cuestionario

Número	Pregunta	Sí	Sí, Parcialmente	No	Total
1	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del Área de Finanzas?	25%	17%	58%	100%
2	¿Existe un documento de política?	25%	75%	0%	100%
3	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	33%	25%	42%	100%
4	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0%	25%	75%	100%
5	¿Existen informes de revisión con las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0%	33%	67%	100%
6	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0%	33%	67%	100%
7	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	25%	75%	0%	100%
8	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	17%	33%	50%	100%
9	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	25%	75%	0%	100%
10	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	42%	58%	0%	100%

11	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	17%	83%	0%	100%
12	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	0%	0%	100%	100%
13	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	0%	42%	58%	100%
14	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	0%	33%	67%	100%
15	¿Se encuentran definidas las pautas de revisión final del Control?	0%	33%	67%	100%

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

El impacto de los resultados (tabla 5) es preocupante para la gerencia de finanzas, ya que como control interno es un área que da soporte y asegura la fiabilidad en los procesos financieros esto puede repercutir en los objetivos de la compañía al poner en riesgo la calidad de información que se procesa y envía al corporativo. Esto dejaría al Área de Finanzas de Costa Rica mal posicionada.

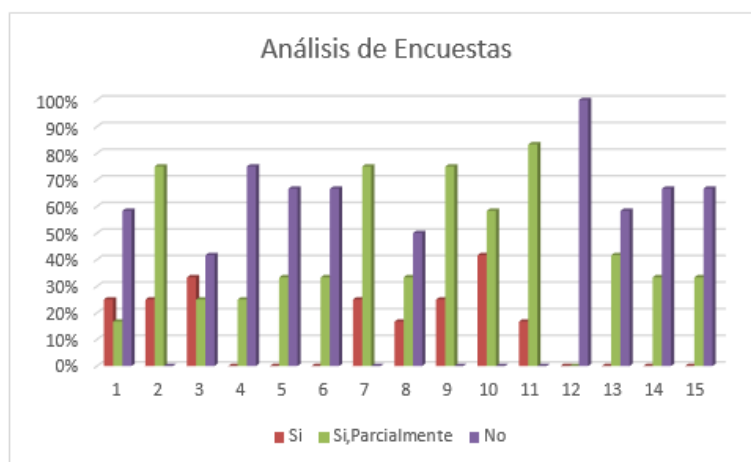


Figura 20. Gráfica análisis de encuestas

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Los datos que más preocupan a la gerencia de finanzas son los siguientes:

- En la pregunta 1, que hace referencia al conocimiento de objetivos

principales del Área de Finanzas, un 58 % indicó no conocer todas las actividades que desempeñan sus compañeros y cómo estas impactan en su día a día.

- En la pregunta 2, en la que se les consultó la existencia de políticas internas, el 75 % respondió que, aunque conocen de estas no las utilizan o no sabe dónde encontrarlas.
- En la pregunta 3, solo un 33 % de los entrevistados afirmó conocer de procedimientos documentados para ejecutar las actividades. Esto se debe a que este porcentaje incluye personas que llevan más de 5 años de trabajar para la compañía y el antiguo encargado del puesto cuando llevó a cabo la transacción le entregó la documentación necesaria para ejecutar las actividades.
- En la pregunta 4, el 75 % de los entrevistados mencionó no conocer los riesgos asociados con las funciones que llevan a cabo día a día y cómo estas pueden afectar la operación del Área de Finanzas. Esto genera preocupación en la gerencia debido a que finanzas es un área que apoya la gerencia general en toma de decisiones.

4.4. ANÁLISIS DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A continuación, se detallan los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario general (figura 8) para recolectar los datos más relevantes de las actividades que identifican a un sistema de control interno, para, de esta manera, conocer el nivel de madurez.

Tabla 6. Resultados de evaluación de nivel de madurez

Número	Sí	Sí, Parcialmente	No	Total
1	15	22.5	0	20
2	15	22.5	0	37.5
3	20	20	0	27.5
4	0	7.5	0	7.5
5	0	10	0	10
6	0	10	0	10
7	15	22.5	0	37.5
8	10	10	0	20
9	15	22.5	0	37.5
10	25	17.5	0	42.5
11	10	25	0	35
12	0	0	0	0
13	0	12.5	0	12.5
14	0	10	0	10
15	0	10	0	10
Total	125	222.5	0	317.5

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Con base en los datos proporcionados por el Departamento de Finanzas (tabla 6) se observa que actualmente el sistema de control interno se encuentra en un nivel de madurez tipo 2 (figura 13) al obtener un 317.5 puntos de un total esperado de 900. Según el Capability Maturity Model (s. f.) desarrollado en el Marco Teórico, el nivel 2 de madurez (figura 13) se define de la siguiente manera:

Las organizaciones se enfocan en tareas cotidianas referentes a la

administración. Cada proyecto de la organización cuenta con una serie de procesos para llevarlo a cabo, los cuales son planeados y ejecutados de acuerdo con políticas establecidas; los proyectos utilizan gente capacitada quienes disponen de recursos para producir salidas controladas; se involucran a las partes interesadas; son monitoreados, controlados y revisados; y son evaluados según la descripción del proceso (s. p.).

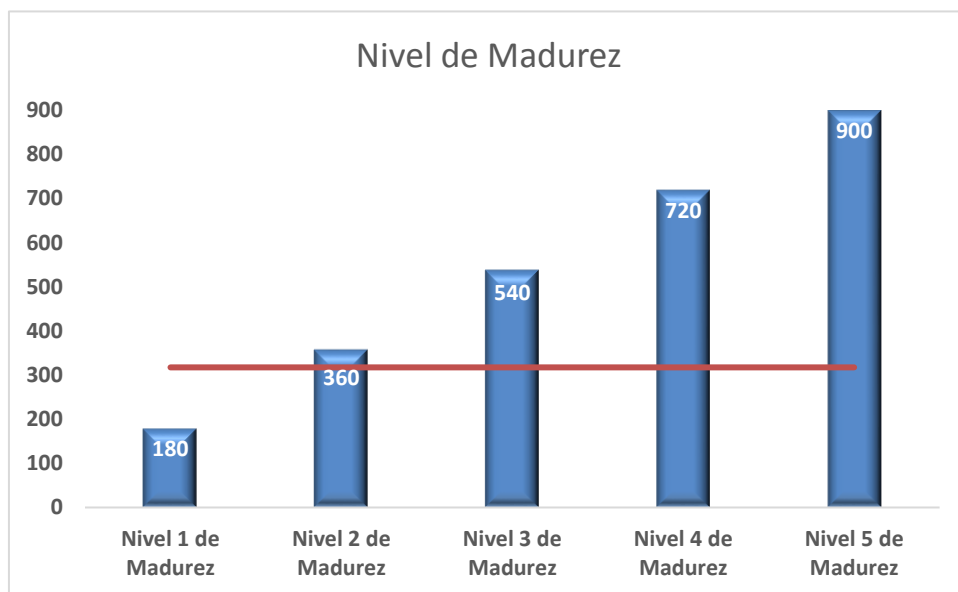


Figura 21. Gráfica análisis nivel de madurez

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

4.4.1. Análisis de componentes del Control Interno

Este modelo también ofrece una visión global del sistema de control interno de la compañía. Permite identificar el estado de desarrollo en que se encuentra cada uno de sus componentes funcionales, a saber: ambiente de control, identificación de riesgos, actividades de control, gestión de la comunicación y supervisión, los cuales interactúan entre sí para promover el logro de los objetivos de la compañía.

Tabla 7. Datos evaluación por tipo de componente del control interno

Nombre de la categoría	Total por categoría	Total Esperado	Porcentaje
Ambiente de Control	85	180	47%
Identificación de Riesgos	27.5	180	15%
Actividades de Control	95	180	53%
Gestión de la comunicación	77.5	180	43%
Supervisión	32.5	180	18%
Total	317.5	900	35%

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

De acuerdo con los indicios encontrados en la toma de datos (tabla 7) de cada uno de los componentes que comprende un sistema de control interno, se evidencia que ninguno alcanza el puntaje esperado por la gerencia de finanzas de 180 puntos.

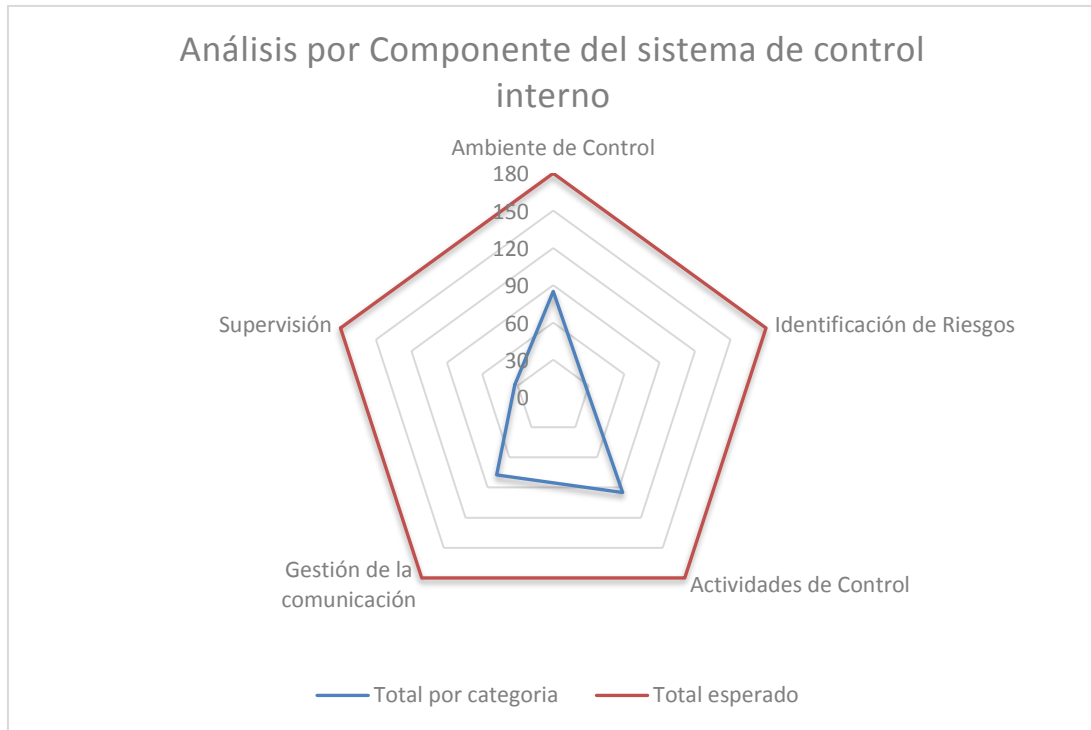
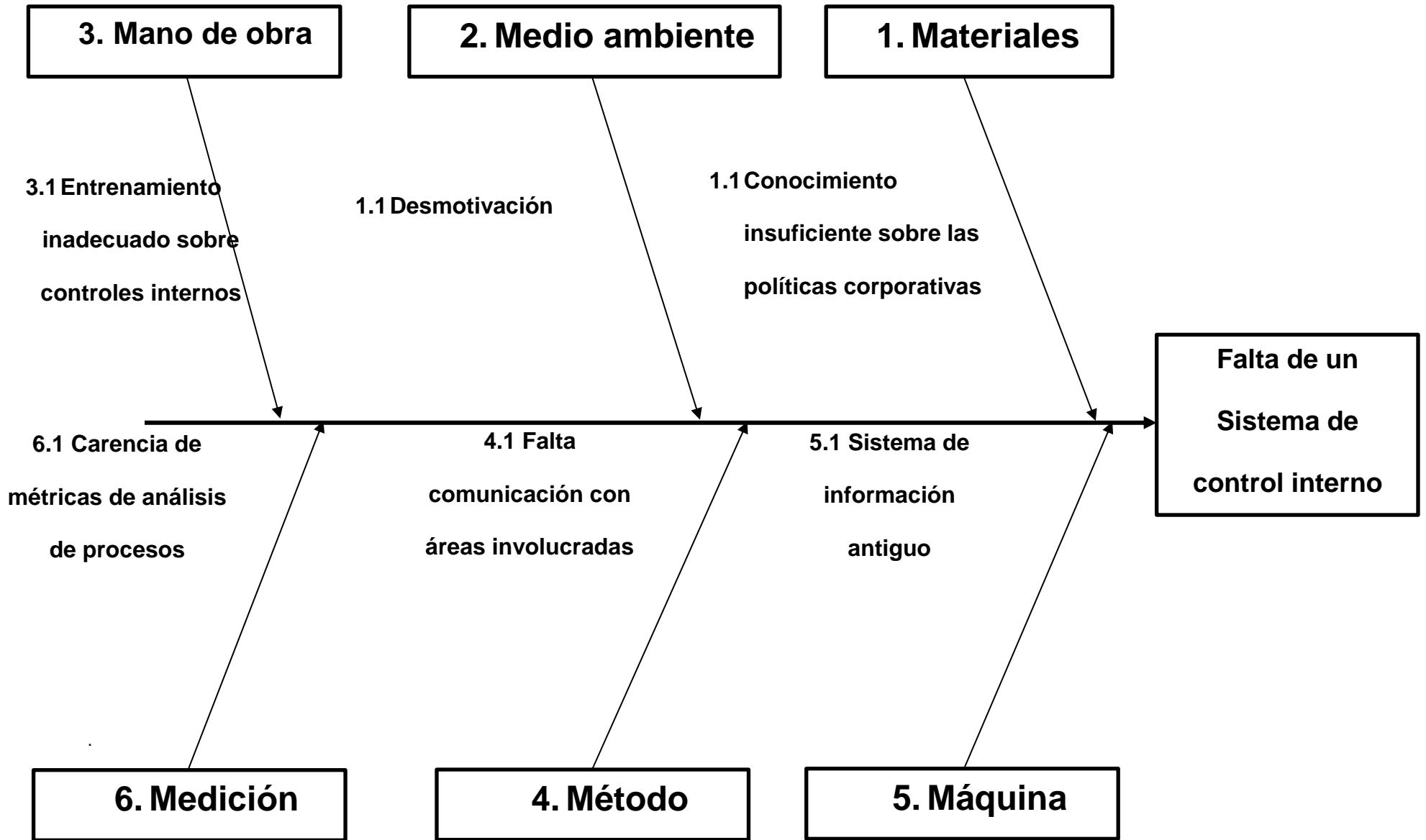


Figura 22. Gráfica análisis por componen del sistema de control interno

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Por otra parte, según los datos de la figura 22, se puede apreciar cómo, aunque se entiende que los componentes de un sistema de control interno están diseñados para trabajar de manera integral, para ayudar a la compañía en el logro de los objetivos trazados, estos componentes entre sí no se encuentran desarrollados de la misma forma. Esto muestra cómo la diferencia entre componentes alcanza hasta un 38 %, lo que hace notorias las oportunidades de mejora en las cuales se puede trabajar, con el fin de mejorar y estandarizar el sistema de control interno.



4.5. ANÁLISIS DE CAUSA

Se llevó a cabo un diagrama Ishikawa (figura 23), en el que, a partir de una reunión con los analistas se creó un grupo focal para analizar y conversar sobre la clasificación de las causas y clasificar las categorías en orden de prioridad.

Tabla 8. *Tabla de votación de principales causas*

Clasificación	Causa Principal	Votos
Mano de Obra	Entrenamiento inadecuado sobre controles internos	3
Materiales	Conocimiento insuficiente sobre políticas corporativas	3
Método	Comunicación con áreas involucradas	3
Medio Ambiente	Desmotivación	1
Medición	Carencia de métricas de análisis de procesos	1
Máquina	Sistema de información antiguo	1
Total		12

Fuente: elaboración propia con datos brindados por Kraft Heinz Costa Rica, abril, 2019.

A continuación, mediante un diagrama tipo Pareto se detallan los votos obtenidos, según la clasificación que se hizo en el grupo focal (figura 24).

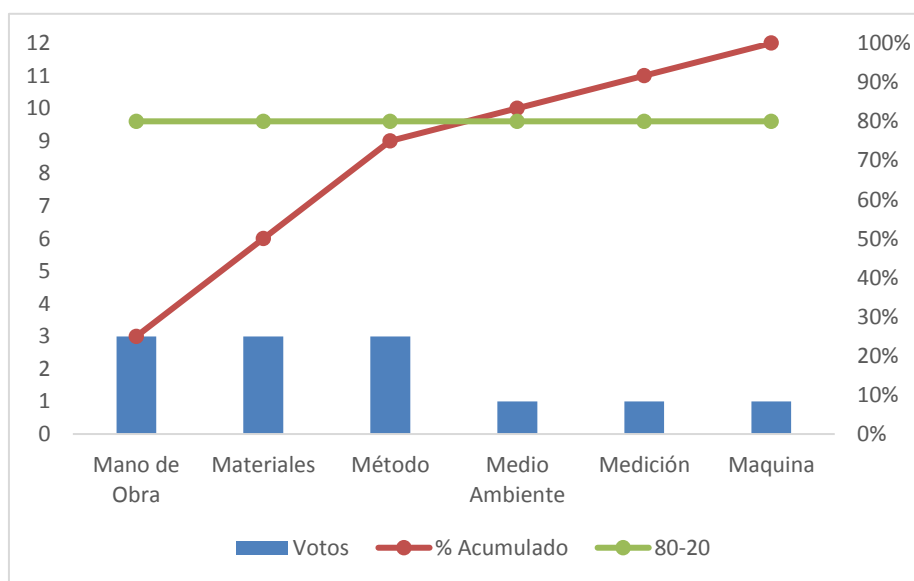


Figura 24. Gráfica análisis tipo Pareto

Fuente: elaboración propia, agosto, 2019.

De acuerdo con el análisis (tabla 8) se concluye que existen 3 enfoques principales que son:

- Mano de obra
- Materiales.
- Método.

A continuación, con base en la observación y en los datos proporcionados por los analistas en el grupo focal se desprende el siguiente análisis:

4.5.1. Mano de obra

El primer enfoque y el más relevante debido a que las personas no están debidamente entrenadas y no saben cuáles controles internos tienen a cargo y cuándo deben ejecutarlos. Esto genera que cada control sea difícil darle seguimiento o concluirlo, lo cual impacta la fluidez del flujo del proceso.

4.5.2. Materiales

Como segundo punto se encuentra la falta de conocimiento de las políticas corporativas y cuáles de estas aplican respectivamente para cada uno de sus puestos de trabajo. Según comentan los analistas, aunque ellos conocen la existencia de estas políticas corporativas, no saben dónde encontrarlas o cuáles se ajustan a su día a día.

4.5.3. Método

Como tercer punto se encuentra el método, que es una causa que se da, según comentan los analistas que integran el equipo de finanzas, al no conocer las labores que desempeñan sus demás compañeros ni cómo sus procesos se encuentran interrelacionados entre sí. Esto genera que, en algunas ocasiones, ejecutar una tarea tome más tiempo.

Además, comentan que actualmente no cuentan con una estructura organizacional clara documentada, lo cual genera falta de claridad de a quién acudir cuando tienen preguntas o comentarios sobre otras áreas del equipo.

4.5.4. Desmotivaciones, sistemas de información antiguos y no contar con métricas


Existen causas para analizar los procesos que, aunque afectan en el desempeño del proceso, según la priorización en este análisis, quedan como secundarias, pues algunas se generan a consecuencia de las primarias, por lo que al crear un plan de acción estas podrían desaparecer.

Capítulo V. Diseño e implementación de la solución

5.1. DISEÑO DE LA MEJORA

El estudio e identificación de los puntos críticos de control en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz, permite analizar el ambiente de control aplicado. Como resultado se propone un sistema de control interno (tabla 9) que permita estandarizar las funciones pertenecientes al departamento, el cual reduzca los riesgos existentes y emergentes que puedan afectar la operación del departamento. Además, se busca contribuir en el mejoramiento y optimización de los procedimientos ejecutados y de la información perteneciente a este departamento.

Tabla 9. *Tabla de Causas / Soluciones*

		TABLA CAUSAS / SOLUCIONES
CLASIFICACIÓN	CAUSA PRINCIPAL	SOLUCIÓN
MÉTODO	FALTA DE COMUNICACIÓN CON ÁREAS INVOLUCRADAS	SOLUCIÓN # 1 - GESTIÓN POR PROCESOS SOLUCIÓN # 2 - ANÁLISIS DE PUESTOS TRABAJO SOLUCIÓN #3 - CREACIÓN DE ORGANIGRAMA DEL ÁREA
MANO DE OBRA	ENTRENAMIENTO INADECUADO SOBRE CONTROLES INTERNOS	SOLUCIÓN # 4 - CAPACITACIÓN SOBRE CONTROLES INTERNOS SOLUCIÓN # 5 - ENTREGA DE MATRIZ DE CONTROLES INTERNOS
MATERIALES	CONOCIMIENTO INSUFICIENTE SOBRE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS	SOLUCIÓN 6 # - ENTRENAMIENTO Y ENTREGA DE POLÍTICAS CORPORATIVAS POR ÁREA DE TRABAJO

Fuente: elaboración propia, mayo, 2019.

5.1.1. Gestión por procesos

5.1.1.1. Mapeo de procesos Nivel I

A continuación, mediante un diagrama tipo SIPOC se especificará, de manera

globalizada, el principal objetivo de cada departamento, así como las principales actividades, conjunto de entradas necesarias para ejecutar el proceso y los principales clientes:

- Departamento de Cuentas por Pagar.

Asegurar el cumplimiento correcto y oportuno de compromisos de pago que surjan como resultado de la comercialización, negocios y gastos de la compañía con diferentes entidades, proveedores de servicios, productos para mantener un flujo de caja saludable y cumplir con otras obligaciones financieras de la compañía y departamento.

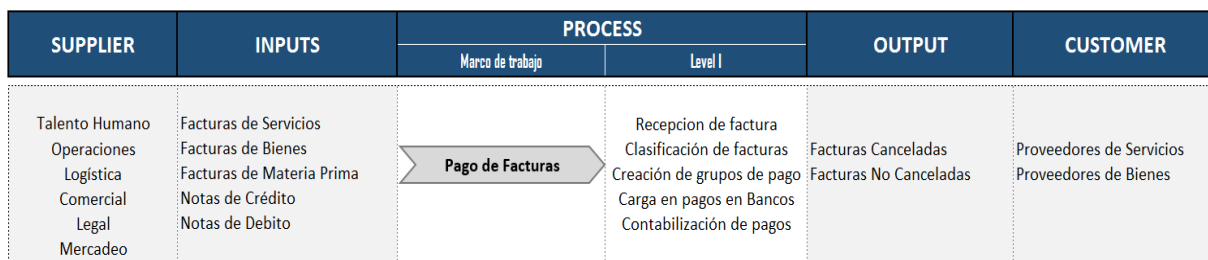


Figura 25. Diagrama SIPOC del Departamento de Cuentas por Pagar

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

- Departamento de Costos.

Garantizar los niveles de eficiencia y eficacia esperados de los procesos de manufactura, a través del control y análisis de los costos de entrada, materia prima y manufactura para las operaciones en Costa Rica.

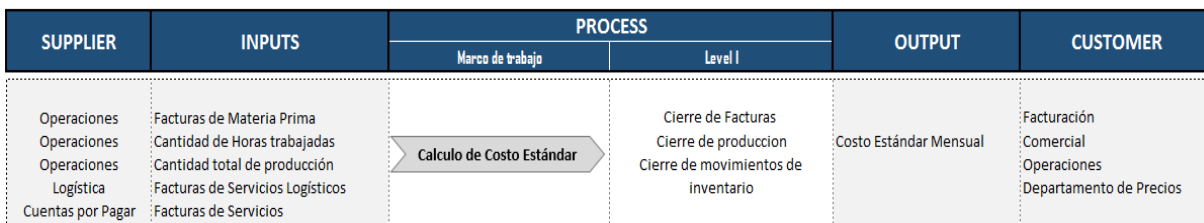


Figura 26. Diagrama SIPOC del Departamento de Costos

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

- Departamento de Cuentas por Cobrar.

Asegurar la recaudación correcta y oportuna de los créditos que surjan como resultado de la comercialización y negocios de la compañía con diferentes clientes. Esto para mantener un flujo de caja saludable y cumplir con otras obligaciones financieras de la compañía y departamento.

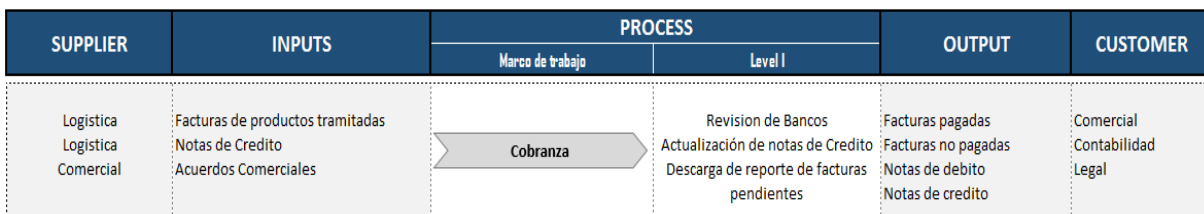


Figura 27. Diagrama SIPOC del Departamento de Cuentas por Cobrar

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

- Departamento de Nómina.

Ejecutar el procesamiento y administración correcto de la nómina confidencial de la compañía de acuerdo con deducciones de ley y políticas internas de la compañía en el tiempo y forma establecidos.

SUPPLIER	INPUTS	PROCESS		OUTPUT	CUSTOMER
		Marco de trabajo	Level I		
Dirección a cargo Dirección a cargo Dirección a cargo Dirección a cargo Asociación solidaria	Horas trabajadas Incapacidades Vacaciones Permisos laborales Rebajo Asociación solidaria			Pago Planilla Semanal Pago Planilla Quincenal Calculo de Aguinaldo Calculo de Garantías sociales Calculo Impuesto de Renta	Contabilidad Operaciones Gobierno
			Calculo de horas trabajadas Actualización de incapacidades Actualización de boletas de vacaciones Revisión permisos laborales Calculo de garantías sociales		

Figura 28. Diagrama SIPOC del Departamento de Nómina

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

- Departamento de Contabilidad.

Analizar y registrar las transacciones contables de la compañía así como velar por el cumplimiento de las normas de regulación financieras y legales a las cuales están sujetas las entidades anteriores.

SUPPLIER	INPUTS	PROCESS		OUTPUT	CUSTOMER
		Marco de trabajo	Level I		
Operaciones Cuentas por cobrar Cuentas por pagar Costos Logística Nomina	Cierre de Producción Cierre de Cuentas por cobrar Cierre de Cuentas por pagar Cierre de Costos Cierre de Facturación Cierre de Nomina			Estados financieros Calculo de Impuestos	Gerencia General Gobierno Direcciones
			Bloqueo de Modulo Producción Bloqueo de Modulo Cuentas por cobrar Bloqueo de Modulo Cuentas por pagar Bloqueo de Modulo Costos Bloqueo de Modulo Facturación Bloqueo de Modulo Nomina Correr diferencial cambiario Correr balanza de comprobación		

Figura 29. Diagrama SIPOC del Departamento de Contabilidad

Fuente: elaboración propia, marzo, 2019.

5.1.1.2. Mapeo de procesos Nivel II

A continuación, mediante un marco normativo se presenta un plan para elaborar manuales de procedimientos de las principales áreas del Departamento de Finanzas después de concluir la etapa de implementación. Este plan se recomienda desarrollar en un periodo no máximo de 3 meses. Con base en el marco de desarrollo, estos manuales (Apéndice 21) tendrán la siguiente información:

1. Objetivo: propósito que se pretende cumplir con el manual.

2. Alcance del proceso: explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.
3. Frecuencia: cada cuánto se ejecuta este procedimiento.
4. Rutas de acceso: *links* con los sitios a los cuales debe acceder para descargar o cargar informaciones.
5. Glosario de términos: terminología importante para entender el proceso.
6. Puntos de contacto: nombre de las otras posiciones de trabajo con que interactúa este proceso.
7. Procedimiento: de forma narrativa y secuencial se explicará cada uno de los pasos que hay que llevar a cabo en el procedimiento. Se explicará en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo.

Para desarrollar la creación de estos manuales de procedimientos, se detalla, a continuación, el conjunto de actividades necesarias para hacerlo:

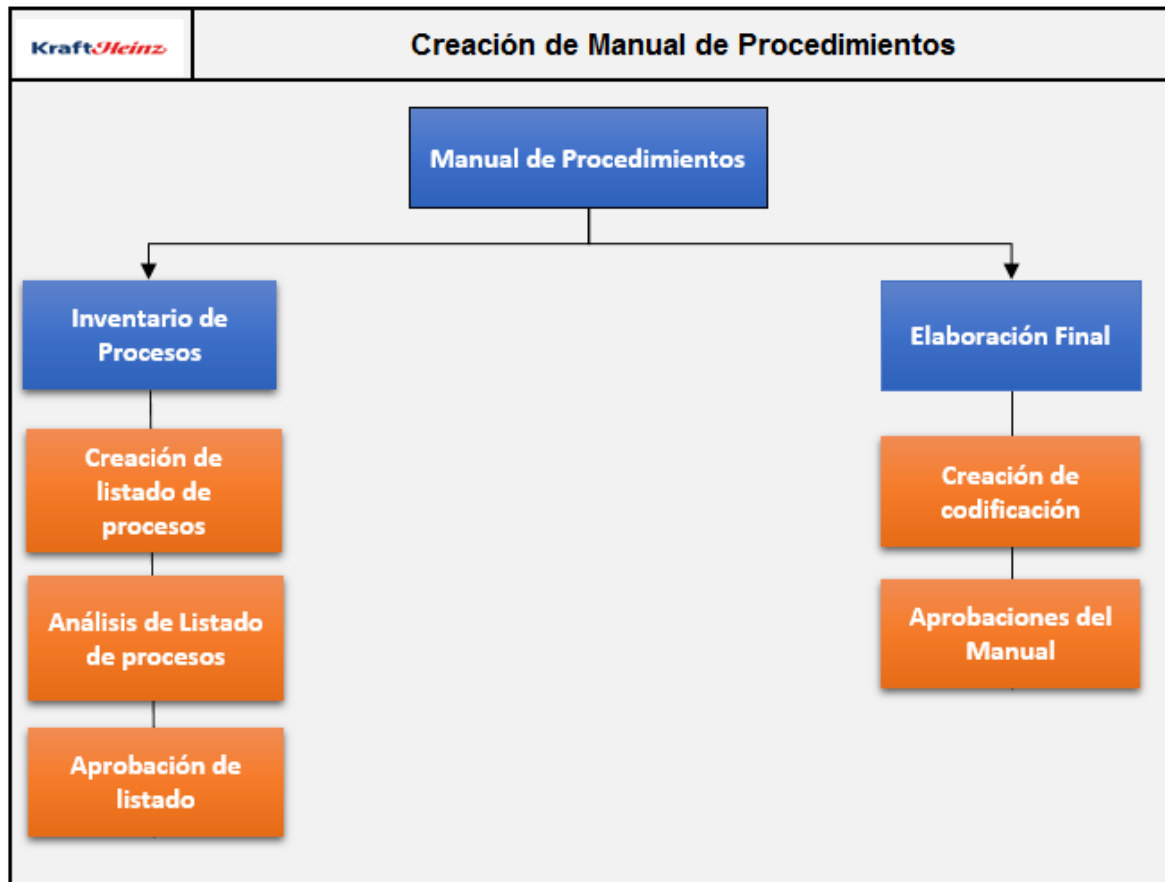


Figura 30. Actividades para la creación de manuales de procedimiento

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

Con base en la figura 31, mediante un diagrama de flujo se detalla el orden cronológico que llevan las tareas anteriormente mencionadas, con el fin de comprender sus secuencias. Estas tareas las lideraría el gerente de Contabilidad mientras se contrata al analista de control interno.

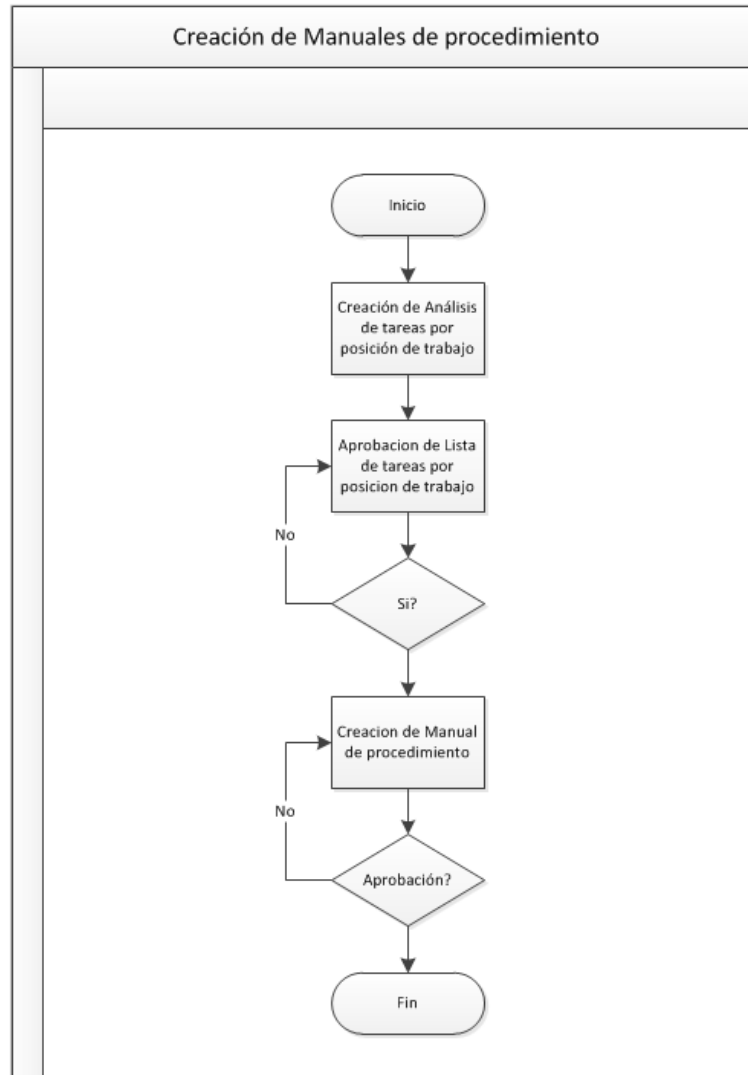


Figura 31. Secuencia de actividades para la creación de manuales de procedimiento

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

5.1.2. Organigrama del Departamento de Finanzas

Con base en la información proporcionada por la compañía, se creó un organigrama del Departamento de Finanzas (figura 32) que tiene como objetivo presentar, de forma clara, la estructura jerárquica del Área de Finanzas. Esto con el fin de tener una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno de los integrantes, para tener una mejorar relación y comunicación entre departamentos.

Tabla 10. *Detalle de cantidad de personas por puesto de trabajo*

Número	Área	Nombre de la Posición	Cantidad
1	Capital de trabajo	Gerente de Capital de Trabajo	1
2	Capital de trabajo	Coordinador de Capital de Trabajo	1
3	Capital de trabajo	Analista de Cuentas por Pagar	1
4	Capital de trabajo	Auxiliar de Cuentas por Pagar	1
5	Capital de trabajo	Analista 1 de Cuentas por Cobrar	1
6	Capital de trabajo	Analista 2 de Cuentas por Cobrar	1
7	Capital de trabajo	Coordinador de Nómina	1
8	Capital de trabajo	Especialista de Costos	1
9	Capital de trabajo	Analista de Costos	1
10	Contabilidad	Gerente de Contabilidad	1
11	Contabilidad	Coordinador de Contabilidad	1
12	Contabilidad	Analista de Contabilidad	1

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

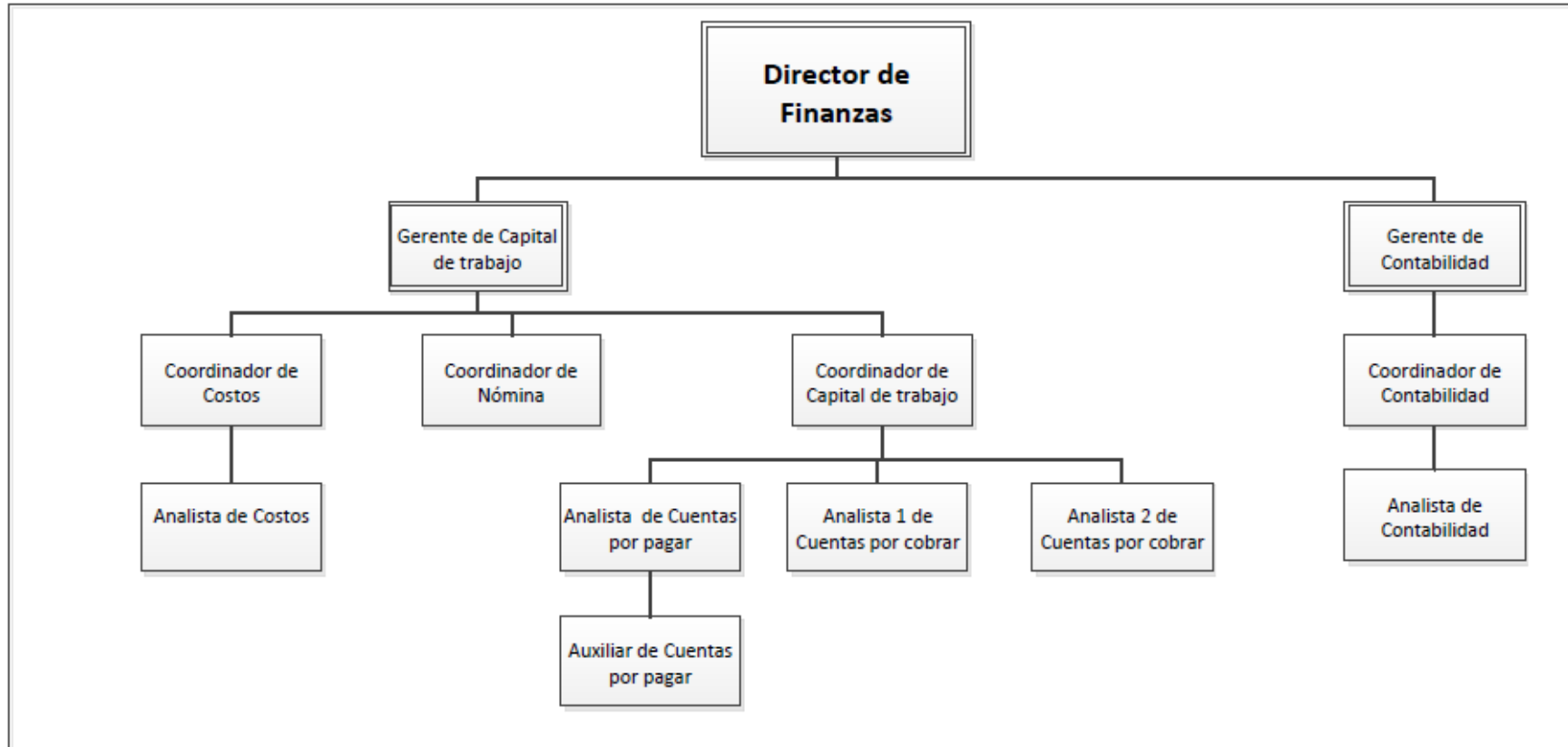


Figura 32. Organigrama del Departamento de Finanzas

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

5.1.3. Análisis de los puestos de trabajo

A continuación, se detallan los análisis por puesto de trabajo, que es el documento oficial que proporcionará las bases para una toma adecuada de decisiones en la selección de personal, evaluación de desempeño y motivación. Esto con el fin de dar claridad al departamento sobre las labores que lleva a cabo cada integrante del Área de Finanzas.

Se detallarán los puestos del Departamento de Finanzas de la Empresa Kraft-Heinz, mediante una descripción pequeña de cada uno de los puestos (Apéndice 22). La elaboración se hizo mediante una entrevista individual a cada uno de los integrantes del equipo de finanzas. En la tabla 10 se puede apreciar cómo está conformado este departamento.

5.1.3.1. Coordinador de Capital de Trabajo

- **Objetivo del puesto:**

Incrementar la estabilidad financiera, a través de la gestión de la liquidez de la compañía, análisis de inversiones a diferentes plazos, la gestión de riesgos relacionados con actividades financieras de la compañía, proveyendo de visibilidad e identificación de oportunidades a la gerencia.

5.1.3.2. Analista de Cuentas por Pagar

- **Objetivo del puesto:**

Asegurar el cumplimiento correcto y oportuno de compromisos de pago

que surjan como resultado de la comercialización, negocios y gastos de la compañía con diferentes entidades, proveedores de servicios y productos y colaboradores de esta, de acuerdo con las políticas internas para mantener un flujo de caja saludable y cumplir con otras obligaciones financieras de la compañía y departamento.

5.1.3.3. Auxiliar de Cuentas por Pagar

- Objetivo del puesto:

Ejecutar y brindar soporte en el cumplimiento de compromisos de pago que surjan como resultado de la comercialización, negocios y gastos de la compañía con diferentes entidades, proveedores de servicios y productos y colaboradores de esta, de acuerdo con las políticas internas.

5.1.3.4. Analista de Cuentas por Cobrar

- Objetivo del puesto:

Asegurar la recaudación correcta y oportuna de los créditos que surjan como resultado de la comercialización y negocios de la compañía con diferentes clientes de esta, de acuerdo con las políticas internas para mantener un flujo de caja saludable y cumplir con otras obligaciones financieras de la compañía y departamento.

5.1.3.5. Coordinador de Nómina

- Objetivo del puesto:

Ejecutar el correcto procesamiento y administración de la nómina confidencial de la compañía para la Unidad de Negocios de LatAm Exports, de acuerdo con los procedimientos, deducciones de ley y políticas internas de la compañía en el tiempo y forma establecidos.

5.1.3.6. Especialista de Costos

- **Objetivo del puesto:**

Garantizar los niveles de eficiencia y eficacia esperados de los procesos de manufactura, a través del control y análisis de los costos de entrada, materia prima y manufactura para la operación en Costa Rica.

5.1.3.7. Analista de Costos

- **Objetivo del puesto.**

Garantizar los niveles de eficiencia y eficacia esperados de los procesos de manufactura, a través del control y análisis de los costos de entrada, materia prima y manufactura para la operación en Costa Rica.

5.1.3.8. Coordinador de Contabilidad

- **Objetivo del puesto:**

Analizar y registrar las transacciones contables de Kraft Heinz Costa Rica, así como velar por el cumplimiento de las normas de regulación financieras y legales a las cuales está sujeta la entidad.

5.1.3.9. Analista de Contabilidad

Objetivo del puesto:

Analizar y registrar las transacciones contables de Kraft Heinz Costa Rica, así como velar por el cumplimiento de las normas de regulación financieras y legales a las cuales está sujeta la entidad.

5.1.4. Matriz de controles internos

Como parte del mejoramiento se plantea una propuesta de matriz de controles internos para los procesos contables que se desarrollan en el Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz. La propuesta está enfocada en mejorar el control, la trazabilidad, la estandarización y la eficiencia de los procesos que establecen los colaboradores de la organización. Es importante destacar que se tomaron en cuenta únicamente las actividades que se llevan a cabo en la entidad de Costa Rica.

5.1.4.1. Alcance, riesgo y encargado

Una de las carencias del Departamento de Finanzas en la empresa Kraft-Heinz con respecto al control interno es la falta de una identificación adecuada de los controles internos, así como el encargado de ejecutarlos y de darles el seguimiento correspondiente. Por lo tanto, se presenta una propuesta pertinente a la realidad de la compañía. Con base en los controles previamente identificados por la gerencia, se desarrolló una que contiene:

- **Riesgos:** los principales riesgos inherentes a cada uno de los controles que podrían ocurrir si estos no se ejecutan.
- **Frecuencia:** será la frecuencia con que estos controles deberán ejecutarse para asegurar un desempeño correcto. Estos incluyen mensuales, trimestrales y a necesidad.
- **Dueño:** será la persona encargada de ejecutar y proporcionar las evidencias necesarias para asegurar que el control se ejecuta, según lo planeado. Este análisis se llevó a cabo con base en el estudio de las funciones del puesto de cada integrante del Departamento de Finanzas.

A continuación, la figura 37 muestra un ejemplo del formato creado para la matriz de controles internos en Costa Rica.

KraftHeinz		Controles Internos 2019 - Costa Rica		
Rutina	Que	Riesgo	Frecuencia	Encargado
Blackline Reconciliation	Evidencias de reconciliación BlackLine y documentación de apoyo.	Es posible que las cuentas no se concilien en detalle para garantizar que los saldos de las cuentas sean correctos.	Mensual	Marco Chaves
Reconciliación de cuentas de balance	Evidencias de reconciliación de cuentas BS, con documentación de soporte adecuada, identificación de diferencias y entradas correctas, seguimiento de elementos abiertos.	Es posible que las cuentas no se concilien en detalle para garantizar que los saldos de las cuentas sean correctos.	Mensual	Marco Chaves
Cuentas de banco	Lista con todas las cuentas bancarias, aprobadores registrados en el Banco y firma en el acuerdo de token. Evidencia de la revisión de los perfiles bancarios firmados por el "Treasury Manager".	Es posible que no se conozcan ni registren todas las cuentas bancarias abiertas, incluido su propósito o capacidades, que pueden conducir a actividades fraudulentas.	Trimestral	Melanny Alfaro / Maria Argueta
Calendario tipo A-000	Evidencias requeridas: A-000 horario, evidencia de revisión relacionada con la exactitud de la información. Pruebas de aprobación por el controlador bu. Evidencia de la sumisión en la fecha de vencimiento (Captura de pantalla del sistema corporativo).	Errores u omisiones no detectados que podrían conducir a una declaración equivocada material de los estados financieros de la Compañía.	Mensual	Kenny Rios
Acceso a los datos maestros de clientes	Lista de los que tienen acceso al Maestro de clientes. Además una lista de cambios al Maestro de clientes.	Es posible que no existan controles adecuados para garantizar que la integridad de los datos permanentes en el archivo maestro de clientes se defina, autorice, ingrese, valide y concilie con los documentos de origen. El acceso al archivo principal del cliente podría no estar restringido, y el acceso de mantenimiento podría no estar separado del procesamiento de transacciones.	Según sea necesario	Melanny Alfaro / Maria Argueta
Acceso a los datos maestros de proveedores	Lista de quién tiene acceso al maestro de proveedores y quién puede procesar los pagos a los proveedores. Además, una lista de cambios en el maestro de proveedores relacionados con el periodo xxx.	El acceso al archivo maestro de proveedores podría no estar restringido adecuadamente y \ o el acceso de mantenimiento podría no segregarse del procesamiento de transacciones.	Según sea necesario	Leonel Paisano
Lista de Asientos contables	Lista de todas las Asientos de diario entre xxxx al xxxxx	La generación de entradas de diario manuales o generadas por el sistema puede no controlarse y supervisarse adecuadamente.	Según sea necesario	Kenny Rios
Calendario de Cierre Contable	Calendario de cierre relacionado y evidencias de terminación de actividades y aprobación del controlador.	Las entradas de diario necesarias pueden no procesarse en el periodo contable correcto.	Mensual	Kenny Rios



Control Interno
2019.xlsx

Figura 33. Matriz de Control Interno

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

5.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

5.2.1. Cronograma de entrenamiento

Un plan de entrenamiento mantiene a las personas informadas, establece objetivos claros que ayudan al proceso de planificación, ejecución y control de un proyecto. Este debe mantener el enfoque en los objetivos, los planes de entrenamiento eficaces deben estar actualizados, lo que significa que comienza desde la planeación, elección y diseño, así como la creación de una estructura organizada para transferir el conocimiento. Por esto, con base en los controles previamente definidos se procede con el siguiente plan de entrenamiento.

Tabla 11. Cronograma de Entrenamiento

Descripción del Control	Dueño	Frecuencia de Control	Mayo				Fecha de Inicio	Fecha de Entrega
			S1	S2	S3	S4		
Reconciliación de Blackline	Analista Contable	Mensual					06/05/2019	10/05/2019
Respaldos de las cuenta de balance	Analista Contable	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Cuentas de Bancos	Analista de Cuentas por Cobrar	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Calendario A-000	Coordinador de Contabilidad	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Acceso a los datos maestros de clientes	Analista de Cuentas por Cobrar	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Acceso a los datos maestros de proveedores	Analista de Cuentas por Pagar	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Lista de Asientos de diario	Coordinador de Contabilidad	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Calendario de Cierre	Coordinador de Contabilidad	Mensual					06/05/2019	10/02/2019
Cuentas de Bancos	Analista de Cuentas por Cobrar	Trimestral					13/05/2019	17/05/2019

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

De acuerdo con la tabla 11 se capacitará al Departamento de Finanzas a partir de la primera semana del mes de mayo y lo hará el estudiante Daniel Madrigal Acuña. Este entrenamiento contemplará:

- Importancia del Control Interno.
- Controles Internos aplicados a su área de trabajo.
- Principales riesgos asociados con la no ejecución de los Controles

Internos.

- Frecuencia con que se deberán ejecutar los Controles Internos.
- Dueños de Controles Internos.

5.2.2. Políticas globales

Las políticas corporativas contables (Apéndice 19) resumen la visión del Departamento de Finanzas de la compañía Kraft-Heinz, ya que detallan la forma como deben realizarse y documentarse las actividades relativas a las funciones que tienen a su cargo los colaboradores de esta área. Constituye un elemento que busca fomentar la eficiencia por medio de un entrenamiento adecuado en términos de las funciones asignadas a cada puesto en el Departamento de Contabilidad.

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de este entrenamiento y entrega de las políticas corporativas en el Departamento de Contabilidad son los siguientes.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, así como fomentar el cumplimiento de los compromisos del Departamento de Contabilidad, especialmente en materia contable y fiscal.
- Facilitar las labores del Departamento de Auditoría Interna, en la evaluación del control interno.
- Mejorar el control de los eventos legales y fiscales surgidos de las operaciones de la organización.

A continuación, se detallan el número de políticas corporativas activas para el Área de Finanzas:

Tabla 12. *Lista de políticas corporativas*

Grupo	Cantidad
Finanzas	40
Control Interno	5
General	8
Impuestos	8
Tesorería	9
Total	70

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Previo a la entrega de las políticas corporativas, se llevaron a cabo los siguientes pasos en conjunto con la gerencia de finanzas:

- Cantidad de políticas activas en el SharePoint Corporativo de Kraft-Heinz (Apéndice 19).
- Análisis y distribución de las políticas corporativas (Apéndice 19), según los siguientes criterios:
 - i. Posición de trabajo.
 - ii. Gerencia a la que reporta.
 - iii. Áreas con las cuales interactúa.

Tabla 13. *Distribución de Políticas Corporativas*

Contabilidad	Costos	Cuentas por Pagar	Cuentas por Cobrar
70	15	19	20

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

La distribución (Tabla 22) se llevó a cabo de manera que las 70 políticas activas quedaran distribuidas con base en los criterios descritos anteriormente para apoyar el objetivo del plan sobre los beneficios del conocimiento y aplicación de las políticas corporativas en las actividades ejecutadas día a día.

5.2.3. Control y seguimiento de los resultados

Después de las 3 semanas de entrenamiento del periodo de implementación, se analizaron los datos y se documentó el progreso. Además, se continuó con las actividades con toda normalidad.

Por tratarse de un proceso que contempla tantos controles mensuales, trimestrales y a necesidad, es importante la revisión periódica al final de cada 3 meses. Esto es lo ideal para verificar el avance y la mejora del proceso, tomando en cuenta que las variables como cantidad de recursos, carga de trabajo o cambios en las políticas de la compañía, pueden afectar los resultados del seguimiento de la mejora, Además que si alguna variable cambia el escenario, debe considerarse y hacer los ajustes necesarios.

5.2.4. Analista de Control Interno

Como parte de la mejora se plantea una propuesta de perfil laboral para un analista de controles internos para los procesos contables que se desarrollan en el

Departamento de Finanzas de la empresa Kraft-Heinz.

La propuesta se enfoca en un perfil que dé trazabilidad a los controles seleccionados por el área financiera. También busca la estandarización y la eficiencia de los procesos que desempeñan los colaboradores de la empresa. Además, se creó un organigrama para, de forma visual, mostrar la incorporación de la figura de analista de control interno de finanzas. Es importante destacar que se tomaron en cuenta posiciones con similitud de funciones en otras compañías en Costa Rica.

- Descripción de la posición

IDENTIFICACIÓN		
DIRECCIÓN	GERENCIA	FECHA
FINANCIERA	FINANCIERA	
Posición Actual: ANALISTA DE CONTROLES INTERNOS		

Superior Inmediato	Posición	Aprobación
GERENTE DE CONTABILIDAD	GERENTE DE CONTABILIDAD	

RED OPERACIONAL	
1 - Superior Inmediato	Gerente de Contabilidad
2 - Subordinados	-
3 - Contactos internos	Todas las áreas de la empresa
4 - Contactos externos	Audidores externos

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación/ Experiencia
Superior en Administración de Empresas, Contabilidad, Derecho y afines.
Conocimiento en el área contable y financiera en empresa industrial de medio / grande porte.

Facilidad de comunicación oral y escrita, buen relacionamiento interpersonal y capacidad de trabajar bajo presión.

Tener dinamismo, orientación para resultados, ser analítico.

Conocimientos Específicos/ Habilidades

Idiomas: inglés y español.

Conocimiento en Paquete Office.

Conocimiento contable, financiero y de controles internos.

Administración de riesgos y conocimiento en la norma internacional Sarbanes-Oxley.

ÁREAS DE RESPONSABILIDADES	CRITERIOS DE MEDIDAS
<p>1. Auditoría Interna</p> <p>Desarrollar, coordinar, ejecutar y controlar Planes/Puntos de Auditoría Interna del ejercicio fiscal, para asegurar el cumplimiento de las políticas corporativas y locales, administración de riesgo, integridad de los reportes financieros y cumplimiento de las normas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes y recomendaciones emitidos - Cumplimiento de plazos de entrega
<p>2. Organización de procesos y Controles Internos</p> <p>Estructurar y organizar las acciones/procesos relacionados con la norma Sarbanes-Oxley, con la finalidad de garantizar su cumplimiento. Efectuar pruebas de controles internos y entrenamientos a dueños de controles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de plazos establecidos - Cumplimiento de la metodología y norma
<p>3. Apoyo al equipo de Auditoría Corporativa</p> <p>Auxiliar los Auditores Corporativos en la revisión de los procesos de LatAm Exports, garantizando el cumplimiento de los plazos establecidos y sirviendo de intermediario y asistente entre los auditores y los dueños de los procesos auditados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requerimientos de los auditores y plazo de entrega. - Acompañar el cierre de los planes de acción de los reportes de Auditoría Corporativa y de los reportes de controles internos emitidos, con el objetivo de garantizar la ejecución de los planes en los plazos establecidos.

4. Políticas y Procedimientos

Revisar la administración/aplicación de las Políticas y Procedimientos de KHC en conjunto con los responsables por la actividad, apoyo con el desarrollo e implementación de referidos documentos con la finalidad de mejorar el sistema de controles internos.

- Planos para cumplimientos de Política.
- Documentación de Administración de Políticas y Procedimientos.

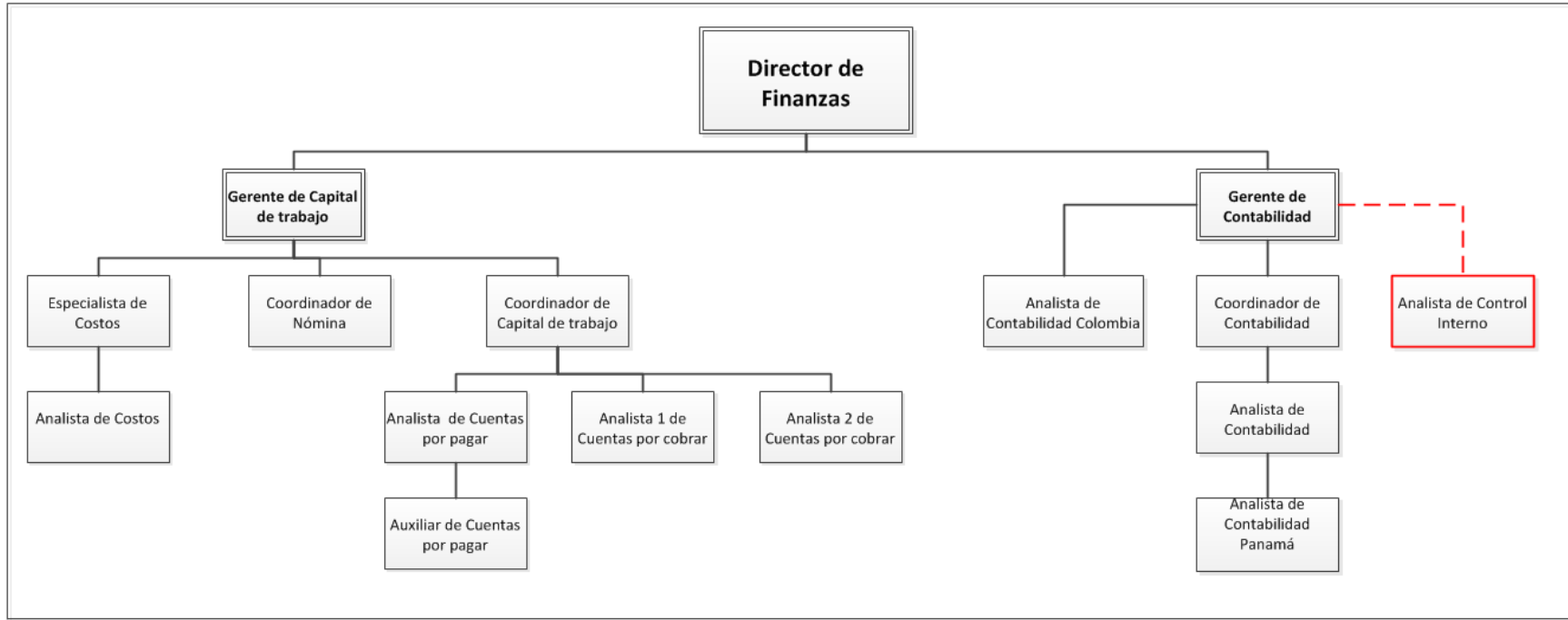


Figura 34. Organigrama del Departamento de Finanzas + Analista de Control interno

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

5.2.5. Costos de implementación de la mejora

A continuación, en la tabla 14, se analiza el costo financiero que está vinculado con la implementación de la propuesta de mejora.

Tabla 14. *Tabla de costos por hora*

Posición	Salario Mensual	Promedio (Hora)	Costo Promedio (Hora)
Analista	\$ 1,200.00	192	\$ 6.25
Coordinador	\$ 1,800.00	192	\$ 9.38
Gerente	\$ 4,200.00	192	\$ 21.38
Sala reuniones			\$ 30.00

Fuente: elaboración propia, mayo, 2019.

Con base en los datos proporcionados por la empresa (Tabla 14), es importante aclarar que el cálculo del costo por hora se estimó de un promedio de 192 trabajadas al mes.

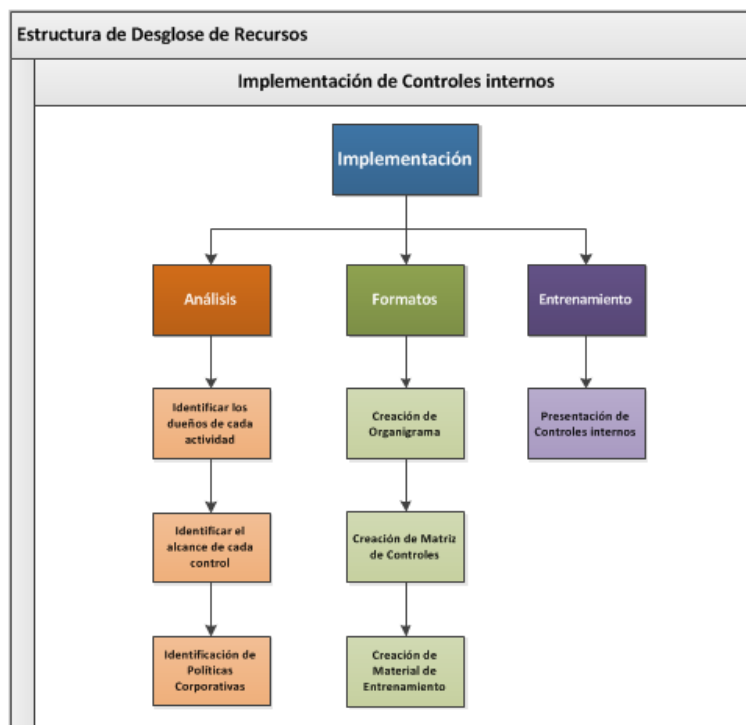


Figura 35. Estructura de desglose de recursos

Para la creación de la tabla de costos (Tabla 14) se dividió la implementación en 3 puntos clave del proceso (Figura 35), las cuales se detallan, a continuación:

- Análisis:
 - i. Identificar dueños de cada actividad.
 - ii. Identificar el alcance de cada control.
 - iii. Identificar políticas corporativas activas.
- Formatos.
 - i. Creación de organigrama del Área de Finanzas.
 - ii. Creación de Matriz de Controles Internos.
 - iii. Creación de Presentaciones y Materiales de Entrenamiento.
- Entrenamientos.
 - i. Presentación de Controles Internos y entrega de Políticas corporativas.

Tabla 15. *Tabla de costos de implementación*

Actividad	Cantidad de Horas Analista	Cantidad de Horas Coordinador	Cantidad de Horas Gerente	Total (Horas)	Total (Costo)
Identificar los dueños de cada actividad	14	4	4	22	\$ 212.50
Identificar los dueños de cada control	4	0	1	5	\$ 46.88
Identificación de Políticas Corporativas	8	0	1	9	\$ 71.88
Creación de Organigrama	3	0	1	4	\$ 40.63
Crear la Matriz de Controles	5	0	1	6	\$ 53.13
Creación de Material para Entrenamiento	7	0	1	8	\$ 65.63
Primer Grupo de Entrenamiento	6	2	0	8	\$ 56.25
Segundo Grupo de Entrenamiento	6	3	0	9	\$ 65.63
Tercer Grupo de Entrenamiento	6	1	1	8	\$ 68.75
Sala de reuniones				3	\$ 90.00
Total					\$ 771.25

Fuente: elaboración propia, mayo, 2019.

5.2.6. Proyección de la mejorada esperada

Después de concluir la etapa de implementación y entrenamiento del sistema de control interno, la compañía espera alcanzar un nivel de madurez tipo 4 en su proceso un plazo de 6 meses. Este sería el nivel ideal inicial, ya que, según la escala desarrollada en el capítulo cuatro (figura 8), el nivel 4 se define de la siguiente manera:

En el nivel de madurez 4 (figura 8), la organización y proyectos establecen objetivos cuantitativos para medir la calidad y desarrollo de los procesos y los usa como criterios en el manejo de estos. Los objetivos cuantitativos se definen con base en las necesidades de clientes, usuarios finales, organización y actores de los procesos. La calidad y ejecución de procesos se entiende en términos estadísticos y se manejan durante todo el ciclo de vida del proceso. A continuación, se detalla el plan de trabajo para alcanzar un nivel tipo 4:

5.2.7. Mejora Proyectada para el tercer trimestre

Se determina que para que el Área de Finanzas alcance un nivel de madurez tipo 4,

la compañía debe primero mejorar los siguientes componentes del sistema de control interno:

- Ambiente de control
- Identificación de riesgos
- Actividades de control.

Se definen las siguientes actividades a trabajar durante el tercer trimestre para mejorar los tres componentes anteriores:

- Presentación y análisis de muestreos llevados a cabo durante el segundo trimestre.
- Creación de planes de acción y análisis de riesgos de los hallazgos detectados.
- Crear un material con la experiencia de los dueños de control sobre los errores comunes que detectan en sus tareas.

A continuación, se simula el resultado obtenido después ejecutarse nuevamente la encuesta sobre madurez del sistema de control interno al finalizar el tercer trimestre:

Tabla 16. Simulación resultados de cuestionario tercer trimestre

Nombre de la categoría	Total por categoría	Total Esperado
Ambiente de Control	150	180
Identificación de Riesgos	150	180
Actividades de Control	150	180
Gestión de la comunicación	77.5	180
Supervisión	32.5	180
Total	560	900

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

Según se muestra en la tabla 16, después de ejecutar las actividades de análisis de muestras, creación de planes de acción y compartir las experiencias en el momento de ejecutar tareas de control interno con los demás integrantes del Departamento de Finanzas, el puntaje obtenido sería de 560, lo cual corresponde a un aumento de un 27 % respecto al puntaje inicial de 317.5.

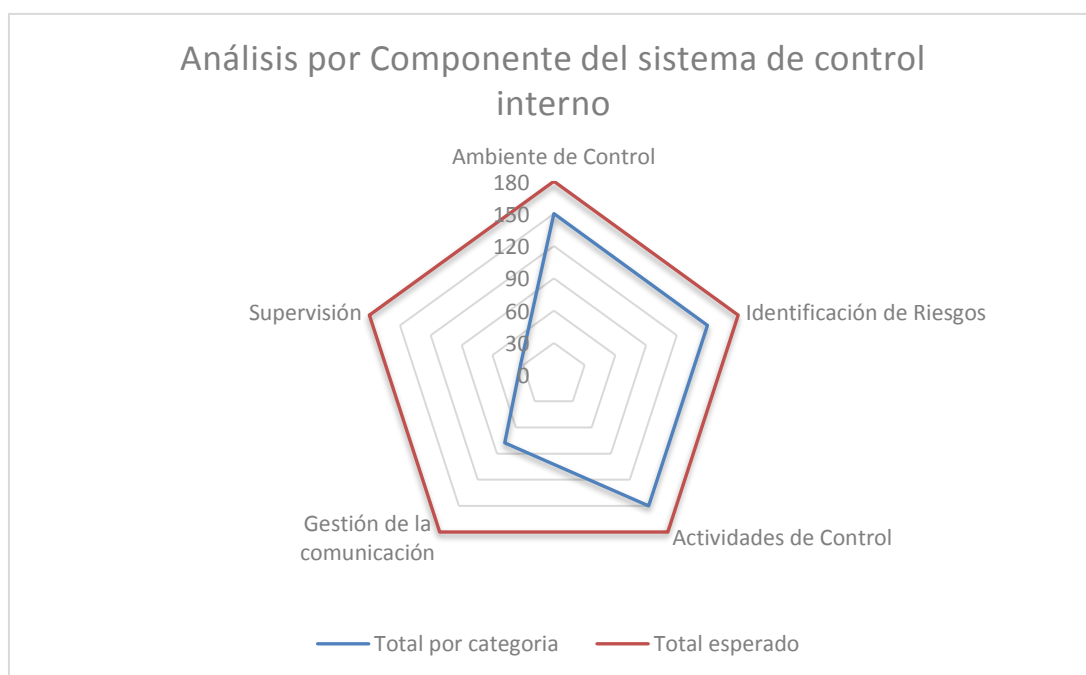


Figura 36. Simulación resultados de análisis por componente tercer trimestre

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

Principales ventajas al desarrollar estos tres componentes:

- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Reducción de errores al tener mejor conocimiento de sus procesos y políticas globales.
- Disminución en tiempos de respuesta ante eventos e imprevistos tomando acciones inmediatas que normalicen la operación en el Área de Finanzas.

5.2.8. Mejora proyectada para el cuarto trimestre

Para lograr que el nivel de madurez del sistema de control interno llegue al nivel tipo 4 esperado (figura 8), la compañía desarrollará los 2 últimos componentes del sistema de control interno:

- Gestión de la comunicación.
- Supervisión.

Se definen las siguientes actividades por trabajar durante el cuarto trimestre para mejorar los dos componentes anteriores:

- Poner a disposición en el SharePoint de finanzas, el material con los resultados de los muestreos para que puedan consultarlo todos los usuarios.
- Establecer sesiones para que la mayor cantidad de usuarios puedan participar del análisis de riesgos de otras áreas del Departamento de

Finanzas.

- Establecer sesiones para que los integrantes del Área de Finanzas expongan sobre las políticas corporativas aplicables a su área de trabajo y principales ventajas del ejecutarlas.

A continuación, en la tabla 17 se simula el resultado obtenido después de ejecutarse nuevamente la encuesta sobre madurez del sistema de control interno al finalizar el cuarto trimestre:

Tabla 17. Simulación resultados de cuestionario cuarto trimestre

Nombre de la categoría	Total por categoría	Total Esperado
Ambiente de Control	150	180
Identificación de Riesgos	150	180
Actividades de Control	150	180
Gestión de la comunicación	150	180
Supervisión	150	180
Total	750	900

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

Por medio del análisis de la situación del estado actual (tabla 7) en comparación con el modelo de simulación de la mejora (tabla 17), después de ejecutar actividades como:

- Entrenamientos de políticas.
- Visibilidad de hallazgos.
- Creación de planes de acción.

Se espera tener una mejora significativa en el comportamiento del proceso, como lo demostró la simulación de las encuestas, la cual alcanzó una mejoría en el nivel de madurez del 48 % respecto al proceso inicial.

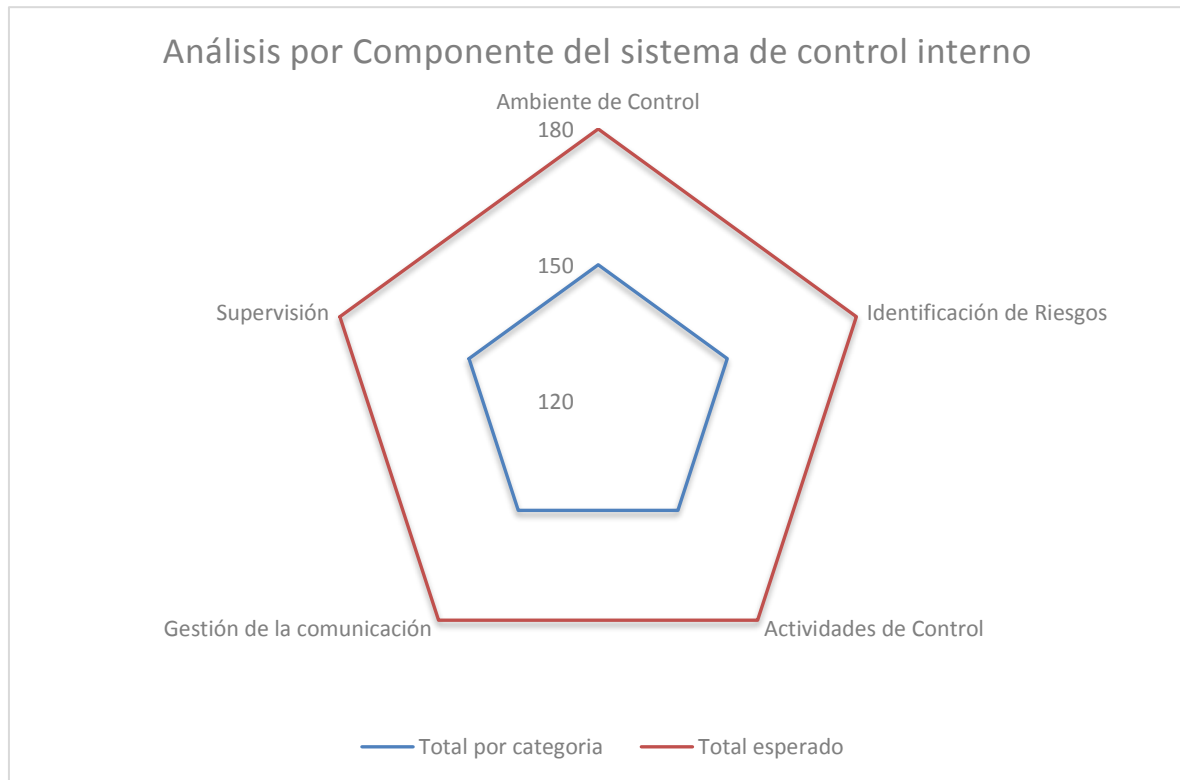


Figura 37. Simulación resultados de análisis por componente tercer trimestre

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

Principales ventajas al alcanzar un nivel 4 de madurez:

- Visibilidad a la gerencia sobre riesgos que pongan en peligro la continuidad del negocio.
- Establecimiento de sistemas de evaluación y medición de resultados.
- Conocimiento de las ventajas que tiene promover un ambiente de control en sus procesos.

5.2.9. Costos de la mejorada proyectada

A continuación, en la tabla 18 se analiza el costo financiero que está vinculado con la propuesta de mejora proyectada. Para elaborar la tabla de costos se tomaron los planes de acción a trabajar para alcanzar un nivel de madurez tipo 4 (figura 8) los cuales se detallan, a continuación:

Tabla 18. *Tabla de Costos para la mejorada proyectada*

Actividad	Cantidad de Horas Analista	Cantidad de Horas Coordinador	Cantidad de Horas Gerente	Total (Horas)	Total (Costo)
Creación de materiales experiencias	2	0	0	2	\$ 12.50
Presentación sobre muestreos	2	2	8	12	\$ 206.25
Entrenamiento sobre Políticas Corporativas	2	2	8	12	\$ 206.25
Sala de reuniones				12	\$ 360.00
Total					\$ 785.00

Fuente: elaboración propia, junio, 2019.

5.2.10. Análisis costo-beneficio

Para este caso de investigación, la mejora en el flujo del proceso del Área de Finanzas, corresponde a darle a la compañía mejor conocimiento de posibles áreas de riesgo y, mediante el conocimiento de políticas corporativas, mitigar estos riesgos.

Por otro lado, en la implementación de un sistema de control interno todo beneficio económico se encuentra directamente asociado con todos los riesgos que se detecten a tiempo y se mitiguen. Por lo que, según lo mencionado en el capítulo 1.3 y con base en la carta emitida por la firma auditora Price Waterhouse Coopers (PWC), a continuación, se crea la siguiente tabla:

Tabla 19. *Tabla de costo beneficio*

Descripción	Costo	Riesgo	Total
Costo de implementación	\$ 1,500.00	Cuentas sin conciliar	\$ 11,400.00

Fuente: elaboración propia, agosto, 2019.

Con base en la tabla 19 se puede apreciar cómo el final de 2017 se cerró con un total de 11,400.00 dólares en partidas con más de 90 días de antigüedad sin conciliar. A partir del desconocimiento en la política global KH-NA-F-FAR-63, la cual detalla que ninguna cuenta de balance debe tener saldos mayores de 30 días sin conciliar, se demuestra que con una inversión de \$1500 se puede fomentar la cultura de control interno en los equipos de trabajo. Esto con el fin de crear confianza y transparencia en las operaciones.

Por otro lado, también indica que con una inversión de \$1500 en un tiempo de 6 meses es un proyecto que se puede replicar para mejorar otras áreas de la compañía como Comercial, Mercado, Legal, Gestión Humana, etc.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1. CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones generadas en a partir de la propuesta de Control Interno, las cuales presentan puntos clave para el Departamento de Finanzas que fundamentaron las mejoras propuestas:

- Los colaboradores de este departamento consideran necesario implementar un sistema de control interno en los procesos, ya que mitigaría los riesgos en la operación del departamento y mejoraría el desempeño de sus funciones.
- La ausencia de una política de control interno y del conocimiento de los procedimientos corporativos del Departamento de Finanzas genera limitaciones en el control que se puede establecer en el personal. Esto debido a que por desconocer un procedimiento o una política se produce una falta de cumplimiento, lo que provoca una serie de desviaciones en el logro de las metas departamentales.
- Un sistema de control interno es fundamental para que el Departamento de Finanzas pueda estructurar sus procedimientos, por lo tanto, es necesario que la actualización de este sea constante y se ajuste a las necesidades del departamento.

6.2. RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar los factores de riesgo encontrados en el Sistema de Control Interno, de acuerdo con las conclusiones planteadas anteriormente, se detallan las siguientes recomendaciones.

- Evaluar las deficiencias de una manera continua, con la finalidad de lograr día a día el objetivo planificado y esperado.
- Valorar el desempeño del personal en sus funciones. Esto para corregir las falencias que sean propias de los procedimientos estudiados.
- Crear flujos de procesos propuestos, con el propósito de mejorar el control interno en la empresa Kraft Heinz.
- Adoptar la propuesta, que en este caso es un modelo de política de control interno. En esta política se presenta una serie de mejoras en los procesos asignados en las funciones del personal.
- Desarrollar un plan de actualización del sistema de control interno con la finalidad de que se ajuste a los cambios que se presenten en la ejecución de los procedimientos en el Departamento de Finanzas. Este plan debe establecer su periodicidad, así como actualizar y comunicar estas actualizaciones al personal involucrado en su implementación.
- Fomentar una cultura de control en los colaboradores del Departamento de Finanzas para que implementen las políticas y los valores de la entidad, de

forma que protejan los intereses de la empresa como suyos.

BIBLIOGRAFÍA

- AEC (Asociación Española para la Calidad). (2016). Diagrama SIPOC. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2002). Universidad de Costa Rica. Recuperado de: http://www.orh.ucr.ac.cr/sites/default/files/doc_adjuntos/Ley%20General%20de%20Control%20Interno%20N%C2%B08292.pdf
- Díaz, L. F. (2005). Análisis y Planeamiento. San José: universidad Estatal a Distancia.
- Etkin, J. R. (2009). Gestión de la Complejidad de las Organizaciones. Buenos Aires: Granica, S. A.
- Fernández, N. (2002). Manual de proyectos. Consejería de Gobernación de Andalucía. Andalucía, España.
- Gaitán, R. E. (2016). Control Interno y Fraudes: análisis de Informes COSO I., II e III con Base en los ciclos Transaccionales. Bogotá: Ecoe.
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). Norma Internacional de Auditoría 315. Recuperado de: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Instituto Europeo de Posgrado (IEP). (2017). Las fases de la gestión de un proyecto. Recuperado de: <https://www.iep.edu.es/las-fases-de-la-gestion-de-unproyecto/>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). Sistema de gestión de la calidad (ISO 9001). 5.ª ed. Ginebra, Suiza.
- Project Management Institute (PMI). (2013). Guías de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK). 5.ª ed. Pensilvania, Estados Unidos de América. Ed. Project Management Institute, Inc.
- SlidePlayer. (2018). Riegos – Control Interno. Recuperado de:

<http://slideplayer.es/slide/5503049/>

SINNAPS. (2018). Todo sobre la gestión de proyectos. Recuperado de:

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/gestion-de-proyectos>

Urrutia, C. (2017). Capability Maturity Model (CMM). Recuperado de:

<http://www.pmvalue.com.ar/newsletters/Newsletter%20-%20CMM.pdf>

Villafaña, R. (2017). Diagrama de causa efecto (Ishikawa). Recuperado de:

<http://innedu.com/Calidad/CausaEfecto.pdf>

APÉNDICES

APÉNDICE 1. LISTA DE ASIENTOS DE DIARIO

n.º de batch	Fecha batch	Diferencia del importe	ID de usuario	User Name
3383515	01/02/2019	-17,025,280	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3383516	01/02/2019	-91,454,589,408	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383527	01/02/2019	-91,454,589,408	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383531	01/02/2019	-254,003,087	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383539	01/02/2019	-2,675	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383619	01/02/2019	-952,698,686	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3383658	01/02/2019	-673,681,411	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383663	01/02/2019	-276,425,901	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383676	01/02/2019	-12,714,733	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383679	01/02/2019	-2,932,657,287	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383684	01/02/2019	-3,874,772,903	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3383694	01/02/2019	-16,765,360	CSJCA31	JEAN PAUL PALOMINO SÁNCHEZ
3383696	01/02/2019	-272,155,147	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383697	01/02/2019	-13,412,465,199	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383700	01/02/2019	-231,043,975	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383704	01/02/2019	-48,612,739	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383707	01/02/2019	-7,989,046	CSJCA31	JEAN PAUL PALOMINO SÁNCHEZ
3383717	01/02/2019	-38,557,050,555	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383718	01/02/2019	-20,008,287,245	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383719	01/02/2019	-626,187,820	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383720	01/02/2019	-121,102,002,570	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383721	01/02/2019	-5,076,336,840	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383722	01/02/2019	-6,701,024,545	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383723	01/02/2019	-8,297,154,115	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383724	01/02/2019	-2,675	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ

3383725	01/02/2019	-164,105,115,872	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383726	01/02/2019	-1,635,549	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383727	01/02/2019	-2,675	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3383860	01/03/2019	-21,442,800,969	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383863	01/03/2019	-11,325,681,234	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383864	01/03/2019	-337,450,986	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383867	01/03/2019	-70,128,806,940	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383868	01/03/2019	-2,885,861,535	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383870	01/03/2019	-4,804,794,537	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383873	01/03/2019	-3,697,943,460	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383876	01/03/2019	-82,048,350,328	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383884	01/03/2019	-2,421,505,217	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383887	01/03/2019	-87,957	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383897	01/03/2019	-8,733,790,883	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3383931	01/03/2019	-32,499,402	CSJCA31	JEAN PAUL PALOMINO SÁNCHEZ
3384049	01/03/2019	-3,157,495,693	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384112	01/03/2019	-616,936,597	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384152	01/03/2019	-5,556,700,692	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384153	01/03/2019	-3,775,227,078	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384154	01/03/2019	-112,483,662	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384155	01/03/2019	-23,376,268,980	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384156	01/03/2019	-961,953,845	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384157	01/03/2019	-1,232,647,820	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384158	01/03/2019	-1,601,598,179	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384159	01/03/2019		CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384164	01/03/2019	-36,167,178,862	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384181	01/03/2019	-6,173,313	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384319	01/04/2019	-951,230,671	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS

				MÉNDEZ
3384340	01/04/2019	-30,000,000	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3384341	01/04/2019	-2,073,313	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384395	01/04/2019	-43,600,493	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384396	01/04/2019	-619,524,067	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3384404	01/04/2019	-31,576,584,721	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3384435	01/04/2019	-3,786,000	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3384448	01/04/2019	-7,349,469,984	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384452	01/04/2019	-4,324,488,600	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3384472	01/04/2019	-18,370,982,670	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384475	01/04/2019	-11,097,296,500	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3384477	01/04/2019	-12,230,683,364	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3384794	01/07/2019	-67,155,000,000	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3384812	01/07/2019	-611,750	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3385491	01/09/2019	-1,949,278,362	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3385498	01/09/2019	-84,210,401	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3385628	01/10/2019	-57,387,000,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3385923	01/11/2019	-21,464,632,300	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3385933	01/11/2019	-43,600,493	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3385934	01/11/2019	-30,000,000	CSJCA08	JUAN MANUEL NÚÑEZ
3385945	01/11/2019	-4,035,674	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3385948	01/11/2019	-2,762,366,779	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3386059	01/11/2019	-1,657,420,032	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3386137	01/11/2019	-13,305,294,644	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3386143	01/11/2019	-5,467,759,155	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3386535	14/01/2019	-16,050,000,000	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3387622	17/01/2019	-4,755,566,226	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3387674	17/01/2019	-7,073,946,905	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3387698	17/01/2019	-27,779,417,593	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3387714	17/01/2019	-2,683,930,991	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3388483	21/01/2019	-2,350,000,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3388569	21/01/2019	-48,134,000	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3388781	22/01/2019	-11,020,250,614	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388796	22/01/2019	-3,706,412,134	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ

3388818	22/01/2019	-537,991	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388823	22/01/2019	-834,207,870	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388828	22/01/2019	-53,896	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388829	22/01/2019	-2,115,827,047	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388847	22/01/2019	-3,060,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3388901	22/01/2019	-980,158,493	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388959	22/01/2019	-435,968,750	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388961	22/01/2019	-130,790,625	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3388982	22/01/2019	-5,050,000,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3389004	22/01/2019	-688,068,592	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389009	22/01/2019	-309,445,715	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389012	22/01/2019	-1,295,543	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389379	23/01/2019	-77,636,167	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389380	23/01/2019	-2,762,366,779	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389443	23/01/2019	-147,200,986	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389444	23/01/2019	-33,685,699	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389589	24/01/2019	-50,182,012	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3389978	25/01/2019	-537,991	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391123	29/01/2019	-140,050,548	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391130	29/01/2019	-2,567,319,024	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391139	29/01/2019	-704,990,169	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391152	29/01/2019	-44,800,000	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391172	29/01/2019	-2,490,939,214	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391183	29/01/2019	-11,189,048,829	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391391	30/01/2019	-5,537,801,389	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391888	31/01/2019	-11,297,798,378	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3391889	31/01/2019	-21,500,000	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392086	31/01/2019	-348,101,096	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ

3392114	31/01/2019	-1,932,111,359	CSJCG26	SHIRLEY YENORY RAMÍREZ
3392155	31/01/2019	-19,455,798	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3392159	31/01/2019	-95	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3392164	31/01/2019	-84,968,895	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3392174	31/01/2019	-3,721,380,160	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392341	02/01/2019	-4,215,743,186	CSJFI34	ANA SOFIA CHACÓN
3392351	02/01/2019	-4,011,400	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392359	02/01/2019	-1,816,562,009	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392367	02/01/2019	-3,656,638,390	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392369	02/01/2019	-699,725	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392410	02/01/2019	-23,564,978,370	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3392411	02/01/2019	-7,049,000	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392413	02/01/2019	-11,370,000,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392419	02/01/2019	-48,215,200	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392532	02/01/2019	-952,183,150	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392534	02/01/2019	-140,191,841	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392537	02/01/2019	-8,280,193	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392539	02/01/2019	-575,549	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392548	02/01/2019	-48,800,000,000	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3392640	02/01/2019	-20,881,780,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392666	02/01/2019	-23,041,816	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392667	02/01/2019	-700,754,523	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3392670	02/01/2019	-307,774,758	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392673	02/01/2019	-990,000	CSJCA24	Diego Montenegro Castro
3392693	02/01/2019	-76,108,963	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3392714	02/01/2019	-9,571,700	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392719	02/01/2019	-253,911	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392721	02/01/2019	-1,247,657,000	CSJCA29	KENNY JOSUÉ RÍOS MÉNDEZ
3392724	02/01/2019	-2,500	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392741	02/01/2019	-1,081,700,370	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA
3392750	02/01/2019	-1,271,000	CSJCA20	MELANNY ALFARO GONZÁLEZ
3392751	02/01/2019	-992,127	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392755	02/01/2019	-850,000,000	CSJCA63	MARÍA JOSÉ ARGUETA
3392756	02/01/2019	-978,345,922	CSJCA12	MARCO CHAVES QUESADA

APÉNDICE 2. LISTA DE USUARIOS INACTIVOS

#	USUARIO	FICHA	NOMBRE	ESTATUS
1	CSJAL02	187380	RIGIONI ACUÑA GIOVANNI	Inactivo
2	CSJAL04	189511	CLAUDIA DANIELA SOLANO GÓMEZ	Inactivo
3	CSJAL44	106932	QUIRÓS MENDOZA EMANUEL	Inactivo
4	CSJAL46	134339	ROOSVELT CORVERA RIVAS	Inactivo
5	CSJAL48	173916	JORGE ARTURO SOLANO GRANADOS	Inactivo
6	CSJAL49	198119	WENDY MASSIEL MORALES ARGUELLO	Inactivo
7	CSJCA07	183141	María de Los Ángeles Molina Ro	Inactivo
8	CSJCA15	184521	MANUEL ANTONIO CAMACHO RODRIGU	Inactivo
9	CSJCA30	186337	GEREMY CALVO	Inactivo
10	CSJCA51	169737	PABLO ALONSO LEIVA ACUÑA	Inactivo
11	CSJCA53	177790	ISAAC TORRES JIMÉNEZ	Inactivo
12	CSJCA54	188477	CARLA FLORES	Inactivo
13	CSJCA56	190822	JOSÉ ANTONIO ROJAS ESPINOZA	Inactivo
14	CSJCA57	191429	LORENA MACHADO	Inactivo
15	CSJCA59	193071	JOSÉ MIGUEL BOTERO	Inactivo
16	CSJCA61	197611	JUAN MIGUEL SEGURA NAVARRO	Inactivo
17	CSJCG28	41634	LAURA PÉREZ MARTÍNEZ	Inactivo
18	CSJDS01	178091	DUILIO MENDOZA SOTELO	Inactivo
19	CSJDS02	174472	ROJAS CASCANTE GERARDO	Inactivo
20	CSJDS05	173748	ARAYA HERNÁNDEZ ALEXANDER	Inactivo
21	CSJDS07	194621	ROJAS CAMPOS EDUARDO	Inactivo
22	CSJDS08	197612	CRISTINA ROJAS PERAZA	Inactivo
23	CSJDS11	179696	BUSTOS ARAYA DANNY	Inactivo
24	CSJDS24	174471	RIVAS JERAL ANTONIO	Inactivo
25	CSJDS25	181865	RIVERA BARRIENTOS JOSÉ	Inactivo
26	CSJDS39	182550	CORRALES LORIA WALTER	Inactivo
27	CSJDS44	121430	YADER ALONSO TÉLLEZ	Inactivo
28	CSJDS51	183240	SANDINO CHAVARRIA JAVIER	Inactivo
29	CSJDS63	191126	ROMERO MATA HANNIA	Inactivo
30	CSJDS65	191229	LUIS RODOLFO CHAVES ORIA	Inactivo
31	CSJDS66	191230	ESTEBAN CUEVA VALVERDE	Inactivo
32	CSJDS73	204150	CEDEÑO QUINTERO ELMER	Inactivo
33	CSJFI02	183247	BRENES CASTILLO LIZANDRO	Inactivo
34	CSJFI03	43237	ARCE CAVALLINI ALEXANDRA	Inactivo
35	CSJFI10	189511	CLAUDIA DANIELA SOLANO GÓMEZ	Inactivo
36	CSJFI12	190817	DAVID ESTEBAN SALAZAR GUERRERO	Inactivo
37	CSJFI32	191225	BRUNO ANTONIO FILIPUZZI JIMENE	Inactivo
38	CSJFI35	192236	CRISTINE MARÍA ELIZONDO SOLANO	Inactivo
39	CSJITS21	187371	RENATO TEIXEIRA OKAMOTO	Inactivo

40	CSJITS22	187323	ROGER ALEJANDRO VEGA ROJAS	Inactivo
41	CSJMT29	43265	CAMPOS FERNÁNDEZ LUIS ALBERTO	Inactivo
42	CSJPR11	186598	CORDERO ALVARADO PABLO	Inactivo
43	CSJPR24	96177	REBECA ZAMORA ULLOA	Inactivo
44	CSJPR27	61010	CARDONA BERRIO JESSICA JULIETH	Inactivo
45	CSJPR31	171541	AXEL CALVO GONZÁLEZ	Inactivo
46	CSJPR38	108180	ADRIÁN VEGA FERNÁNDEZ	Inactivo
47	CSJPR39	108532	HUGO RUIZ CORTEZ	Inactivo
48	CSJPR44	167479	JOSÉ FRANCISCO CASTRO GUEVARA	Inactivo
49	CSJPR45	167955	JOSÉ PABLO CALDERÓN ESPINOZA	Inactivo
50	CSJPR48	190993	HERNÁNDEZ SOLÍS MARÍA	Inactivo
51	CSJPR51	191125	GÓMEZ CASCANTE NATHALIA	Inactivo
52	CSJPR52	191129	CAMPOS FLORES OSCAR	Inactivo
53	CSJTE28	73247	ELBER CRUZ LÓPEZ	Inactivo

APÉNDICE 3. CUESTIONARIO – REINALDO ROJAS

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
Calificación final	Bajo	0 - 25		45	Control Interno	
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Máximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del área de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revisión final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	


APÉNDICE 4. CUESTIONARIO – ANA SOFÍA CHACÓN

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
Calificación final	Bajo	0 - 25		40	Control Interno	
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	5.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	2.5	15	0 - 5	Bajo	2.5
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 5. CUESTIONARIO – MELANNY ALFARO

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		37.5		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 6. CUESTIONARIO – MARÍA JOSÉ ARGUETA

	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
Calificación final	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
	Bajo	0 - 25		37.5	Bajo	Control Interno
	Medio	26 - 50	Medio			
Alto	51 - 75	Alto				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un documento de política?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 7. CUESTIONARIO ADRIÁN BOLAÑOS

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		47.5		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 8. CUESTIONARIO THOMAS ZABALA

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		60		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	5.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	2.5				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 9. CUESTIONARIO LEONEL PAISANO

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		27.5		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un documento de política?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	2.5
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	0.0		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 10. CUESTIONARIO NELSON ARAYA

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		40		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	


APÉNDICE 11. CUESTIONARIO MARCO CHAVES

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
Calificación final	Bajo	0 - 25	37.5	Control Interno		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	2.5		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	2.5	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	


APÉNDICE 12. CUESTIONARIO KENNY RÍOS

KraftHeinz	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		Control Interno
Calificación final	Bajo	0 - 25		55		
	Medio	26 - 50				
	Alto	51 - 75				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	5.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	2.5	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	2.5				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	5.0	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 13. CUESTIONARIO SHIRLEY RAMÍREZ

	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
Calificación final	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
	Bajo	0 - 25		47.5	Bajo	Control Interno
	Medio	26 - 50	Medio			
Alto	51 - 75	Alto				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	5.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	0.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	0.0				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	5.0	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 14. CUESTIONARIO JUAN NÚÑEZ

	Evaluación de Control Interno 2019 - Costa Rica					
Calificación final	Rango Sistema de Control Interno		Suma total	Estado Actual		
	Bajo	0 - 25		50	Bajo	Control Interno
	Medio	26 - 50	Medio			
Alto	51 - 75	Alto				
Elemento	Factores de Valorización	Calificación				
		Puntaje Asignado	Puntaje Maximo	Estado Actual	Estado Actual	
Componente # 1 - Ambiente de Control						
Ambiente de Control	¿El personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo del area de finanzas?	5.0	15	0 - 5	Bajo	15.0
	¿Existe un documento de política?	5.0		6 - 10	Medio	
	¿Existen procedimientos documentados y necesarios para el desarrollo de las actividades?	5.0		11 - 15	Alto	
Componentes # 2 - Riesgos						
Identificación de Riesgos	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	0.0	15	0 - 5	Bajo	5.0
	¿Existen informes de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de control interno?	2.5		06 - 10	Medio	
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	2.5				
Componente # 3 - Actividades de Control						
Actividades de Control	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	5.0	15	0 - 5	Bajo	7.5
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	0.0		06 - 10	Medio	
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto?	2.5		11 - 15	Alto	
Componente # 4 - Información y Comunicación						
Gestión de la comunicación	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5.0	15	0 - 5	Bajo	12.5
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	2.5		6 - 10	Medio	
	¿Existe un mecanismo para resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación del sistema de control?	5.0		11 - 15	Alto	
Componente # 5 - Supervisión						
Supervisión	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de control interno?	2.5	15	0 - 5	Bajo	10.0
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	5.0		06 - 10	Medio	
	¿Se encuentran definidas las pautas de revision final del Control?	2.5		11 - 15	Alto	

APÉNDICE 15. DETALLE DE CONCILIACIÓN CUENTAS EN BLACKLINE

KEY ACCOUNT	ACCOUNT	ACCOUNT DESCRIPTION	PREPARER NAME	TIMELINESS
Non-Key	62219985	Adj Allowance for doubtful debts	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	82610100	Accrued Consumer Incentives	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	82610100	Accrued Consumer Incentives	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Key	192900.9971001	MAQ.&EQUIPO TRANSF. A ACTIVO	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	200100.2100000	PAGARES BANCOS NACIONAL	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	216001.2390004	ASOC.SOLIDARISTA DEDUC.	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216003.2390012	INTERFILIAL FLETE MARITIMO	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Non-Key	216003.2390016	INTERFILIAL SEGURO	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Non-Key	216003.2390017	INTERFILIAL FLETE TERRESTRE	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Non-Key	220001.2400017	RES OTROS GTOS MCADEO	Ríos (Costa Rica), Kenny Josué	On Time
Non-Key	101930.1199900	BCT ? 71060210417764	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	101930.1199901	BCT \$ 71060220417544	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	103000.1120001	CAJA CHICA MONEDA LOCAL 2	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	110000.1000000	CLIENTES NACIONALES	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	115000.1990014	TRASPASO DE FONDOS	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	110000.1000003	DOCTO BANCARIO PENDIENTE	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	115000.1990001	INTERESES POR COBRAR	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Key	130000.1990000	SEGUROS PREPAGADOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time

Key	130000.1990005	IMPUESTO MUNICIPAL / MARCHAMOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	130000.1990007	PREPAGADOS VARIOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	130000.1990009	DIFERIDOS VARIOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	187000.1010000	INVERSIONES EN CIA AFILIADAS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	188000.1990000	DEP.EN GARANTÍA	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	214000.2040006	INTERFILIAL REC. NO FACTURADO	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Key	216000.2390000	REDISTRIB. NOMINA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390008	RETEN. NOMINA POR EMBARGOS	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390013	PRESTAMOS BANCO POPULAR	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390014	FACTURAS DIBASA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390016	FACTURAS SODA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390017	AP. VOLUNTARIO SONRISAS HEINZ	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390018	AP. VOLUNTARIO TELETÓN	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	116000.1120000	INTERCOMPAÑÍAS COMERCIALES	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	115000.1990013	REINTEGRO DE VIÁTICOS	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Key	115300.1070001	IVA RET. P/CLIENTES S/CBTES	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	115300.1070003	RECLAMOS DE IMPUESTOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	116500.1120010	ANTICIPO GTOS VIATICO	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Key	120000.1000016	MERC.VEND.PEND.CIERRE	Rojas (Costa Rica), Reinaldo Jesús	On Time
Key	120000.1000017	ABSORCIÓN PROD. TERMINADO	Rojas (Costa Rica), Reinaldo Jesús	On Time
Key	123000.1000000	INVENT. EN TRANSITO PT	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Key	123000.1000003	INVENTARIO TRANSITO (MAQUILA)	Rojas (Costa Rica), Reinaldo Jesús	On Time
Non-Key	116001.1120000	INTERCOMPAÑÍAS N/COM	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time

Key	214000.2040000	MCIAS RECIBIDAS N/FACT.	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Non-Key	216000.2390008	REDISTRIB. GASTOS DE VIAJE	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	220001.2400016	RES DE MERCADEO	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	230000.9981500	PROVISIÓN IMP.S/LA RENTA	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	230000.9981900	ADELANTO IMPTO S/LA RENTA	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	120000.1000018	PRODUCTO TERMINADO (NO STOCK)	Chacón (Costa Rica), Ana Sofía	On Time
Non-Key	100340.1199905	CITIBANK DOL CTA 30969066	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	217000.2000000	INTERCOMPAÑIA COMERCIAL	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	101920.1199900	BAC SAN JOSÉ ? CTA 904532033	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	217001.2000000	INTERCOMPAÑIAS N/COM	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	102000.1210000	INV. OVERNIGHT BAC San José COLONES	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Key	110000.1000000	CLIENTES NACIONALES	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Key	110001.1001000	CLIENTES EXTRANJEROS	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	115000.1990008	ANTICIPO PROV NACIONAL	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Key	116500.1120000	CTAS A COBRAR VARIAS EMPLEADOS	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Key	214000.2000000	PROVEEDORES NACIONALES	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Key	214000.2000100	PROVEEDORES EXTRANJEROS	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Key	216002.2390000	RETEN. IMPTO NOMINA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Key	216002.2390001	RETEN. IMPTO A PROV. Y OTROS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	ACTIVOS	Fixed Assets Costa Rica	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Key	APROPIACIONES	APROPIACIONES	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	CAPITAL	CAPITAL	Ríos (Costa Rica), Kenny	On Time

			Josue	
Key	CONTRATOS	CONTRATOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	GOBIERNO	GOBIERNO	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	Late
Non-Key	IMPUESTOS	IMPUESTOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	INVENTARIO	INVENTARIO	Rojas (Costa Rica), Reinaldo Jesús	On Time
Non-Key	RESERVAS DA	RESERVAS DT	Rojas (Costa Rica), Reinaldo Jesús	On Time
Key	RESERVAS	RESERVAS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	RESERVAS PEOPLE	RESERVAS PEOPLE	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Key	IMPUESTOS DIFERIDOS	IMPUESTOS DIFERIDOS	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	U002 Key Acct 63599985 Other Curr Rec Adj	U002 Key Acct 63599985 Other Current Receivalbes Adjustment	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U002 Key Acct. 62110106 – Customers trade	U002 Key Acct 62110106 - Customers trade receivable - Tolerance/ADC	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U002_82410300 Accrued Customs	U002_82410300 Accrued Customs Duties	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U002 Key Acct 62119985 Adj Trade Accts Rec	U002 Key Acct 62119985 Adjustment Trade Accounts Receivable	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U002 Key Acct 96130100 Capital Surplus	U002 Key Acct 96130100 Capital Surplus	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U013 Acct 82320300 Accrued SIP Bonus	U013 Acct 82320300 Accrued SIP Bonus	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	U002 82320300 Accrued SIP bonus	U002 82320300 Accrued SIP bonus	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	62110106	Customers trade receivable - Tolerance/ADC	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	100340.1199905	CITIBANK PANAMÁ	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	102000.1210001	INV. OVERNIGHT BAC San José DÓLARES	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time

Non-Key	103000.1120007	FONDO REVOLUTIVO	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	110000.1000003	DOCTO BANCARIO PENDIENTE	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Key	116000.1120000	INTERCOMPA? AS COMERCIALES	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	110001.1001000	CLIENTES EXTRANJEROS	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	116001.1120000	INTERCOMPA? IAS N/COM	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	115000.1990007	DEPÓSITOS EN GARANTÍA	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	115000.1990014	TRASPASO DE FONDOS	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	115000.1990099	ANTICIPO PROV EXTERIOR	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Key	217000.2000000	INTERCOMPA? A COMERCIAL	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Key	134000.1380999	TRANSFERENCIAS	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	116500.1120014	PRESTAMOS	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	116501.1120014	PRESTAMOS - LARGO PLAZO	Argueta (Costa Rica), María José	On Time
Non-Key	120000.1000000	PRODUCTOS TERMINADOS	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	130000.1990000	SEGUROS PREPAGADOS	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	130000.1990009	DIFERIDOS VARIOS	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	188000.1990000	DEP.EN GARANTÍA	Paisano (Costa Rica), Leonel	On Time
Non-Key	214000.2000000	PROVEEDORES NACIONALES	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Non-Key	214000.2000100	PROVEEDORES EXTRANJEROS	Araya (Costa Rica), Nelson	On Time
Non-Key	214000.2040006	INTERFILIAL REC. NO FACTURADO	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	216000.2390000	REDISTRIB. NOMINA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216001.2390000	CCSS	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	216002.2390000	RETEN. IMPTO NOMINA	Ramírez (Costa Rica), Shirley	On Time
Non-Key	101880.1199900	BNCR CTA. 84000387-0	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	101920.1199901	BAC SAN JOSÉ \$ CTA 904532132	Alfaro (Costa Rica), Melanny	On Time
Non-Key	220000.2200003	RES. COMPENSACIÓN VARIABLE	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	220000.2200011	RES COMPENSACIÓN VAR PY	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	101920.1199905	BAC PANAMÁ	Argueta (Costa Rica)	On Time

			Rica), María José	
Non-Key	62110106	Customers trade receivable - Tolerance/ADC	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	RESERVAS HPAN	RESERVAS HPAN	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	RESERVAS SALARIOS HPAN	RESERVAS SALARIOS HPAN	Palomino (Costa Rica), Jean	On Time
Non-Key	CAPITAL HPAN	CAPITAL HPAN	Ríos (Costa Rica), Kenny Josue	On Time
Non-Key	U002 Key Acct 83170100 Accrued Freight	U002 Key Acct 83170100 Accrued Freight	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time
Non-Key	82620106	Accrued Trade Fund	Chaves (Costa Rica), Marco Andrés	On Time

APÉNDICE 16. CALENDARIO TIPO A000

ACTUAL FINANCIAL REPORTING
Schedule A-000
Transmittal Sheet
DUE MONTHLY

Affiliate: **HEINZ COSTA RICA**
Period: **JANUARY 2018**

Submitted ("Y", "N/A", "S")				Due			Submitted ("Y", "N/A", "S")				Due		
Work Day (WD)	Due	Schedule Number	Schedule Description	Monthly	Quarterly	Annually	Work Day (WD)	Due	Schedule Number	Schedule Description	Monthly	Quarterly	Annually
Y	WD1	A-000	Intermittent Sheet	X	X	X	N/A	WD1	A-233	Off Balance Sheet Arrangements		X	X
S	WD4	A-010	Household Accounts		X	X	N/A	WD1	A-258	Guarantee Balances		X	X
S	WD4	A-111	Consolidated Income Statement		X	X	N/A	WD1	A-259A	AR Factoring Questionnaire		X	X
Y	WD10	A-153A	Manufactures Income / Expense Supplement	X	X	X	Y	WD7	A-259	Variable Interest Entities		X	X
Y	WD1	A-154	Rent Expense Supplement		X	X	N/A	WD2	A-264A	Pension and Post-retirement Plans	X	X	X
Y	By March 1	A-155	R&D Expense and Hardware Supplement		X	X	N/A	WD6	A-261A	Other Liabilities Supplement		X	X
N/A	WD1	A-180	Unusual Accounting Entries and Adjustments	X	X	X	S	WD4	A-266	Equity Analysis	X	X	X
Y	Monday before WDD	F-164	Forecast Restatement Charges and Adjustments to EBITDA	X	X	X	S	WD4	A-267	Commodity Costs		X	X
Y	WD4	A-181 (Final)	Restructuring Charges and Adjustments to EBITDA (Final)	X	X	X	S	WDD	A-306	CapEx	X	X	X
Y	WD10	A-182	Impact of Purchase Accounting Adjustments	X	X	X	N/A	WDD	A-305A	Cash Flow - Interest Payments		X	X
N/A	WDS	A-183	Financial Reporting Controls (F)		X	X	N/A	WDS	A-301	Cash Flow Adjustments Bridge	X	X	X
Y	WD1	A-180	Sales by Country		X	X	Y	WDS	A-210	Cash Flow - Non-Cash Capital Expenditures	X	X	X
N/A	By March 1	A-171	Imports by Country		X	X	N/A	WDD	A-340	Major Acquisitions	X	X	X
Y	WD1	A-180	Revenue Recognition Supplement		X	X	N/A	WDD	A-341	Divestitures	X	X	X
N/A	WD4	A-230	Dividends		X	X	N/A	By March 1	A-388	International Boycott Report Information		X	X
Y	WD4	A-231	Goodwill Impairment Tests		X	X	N/A	WDD	A-400	Contractual Obligations	X	X	X
N/A	WD1	A-214	Reserves for Bad Debts		X	X	Y	WD1	A-403	Sales to Significant Customers		X	X
N/A	WD4	A-232	Impairment of Long-Term Assets		X	X	Y	By March 1	A-405	Transfer Price Analysis		X	X
N/A	WD10	A-220A	Trademark and Other Intangibles		X	X	N/A	STAT	F-11	Employee Financials (F)	X	X	X
N/A	WD4	A-226	Fair Market Values		X	X	N/A	STAT	F-12	Financials (F) (2)	X	X	X
N/A	WD4	A-231	Goodwill Impairment		X	X	N/A	STAT	F-13	Financials (F) (3)	X	X	X
N/A	WD4	A-232	Goodwill Impairment		X	X	N/A	STAT	F-14	Financials (F) (4)	X	X	X
N/A	WD10	A-234	Capitalization of Interest		X	X	N/A	WDD	F-15	Financials (F) (5)	X	X	X
Y	WD10	A-240	Impairment Triggering Events Questionnaire		X	X	N/A	STAT	F-16	Financials (F) (6)	X	X	X
N/A	WDF	A-250	Credit Reporting - Firm Debt	X	X	X	N/A	STAT	F-17	Financials (F) (7)	X	X	X
N/A	WDF	A-251	Good and Interest Expense	X	X	X	N/A	WDS	Goodsource	Goodsource Submission (7)	X	X	X
N/A	WDS	A-251A	Inter-Company (Detail) Ending	X	X	X	N/A	WDS	FFI	FFI Submission (8)	X	X	X

Tickmark Legend

WD4 Due to WHQ on Working Day 4. Information required to be submitted in HFM via File 1 and provided to Revis

WDS Due to WHQ on Working Day 5. Information required to be submitted in HFM via File 2 and provided to Revis

WDF Due to WHQ on Working Day 7

WD10 Due to WHQ on Working Day 10.

STAT Due to WHQ on Working Day 7. Information required to be submitted in HFM via File 3, HFM journal entry, or data form and provided to Revis/Level 6

S Due on the second month of the quarter (M2, M5, M11)

Information required to be submitted to HFM through FDMEE, HFM journal entry, or data form. No hard copy schedule is required to be submitted to WHQ.

(1) Populate HFM statistical accounts **RF_EXCEPT** (Full-time Executives) and **RF_OTHERFT** (Full-time Non-Executives). The data submitted in these accounts should be for individual people and HDT full time equivalents. This applies to hourly and salaried personnel. The cut-off period to determine headcount is the end of the fiscal month. Only full time employees should be included in these accounts.

(2) Populate HFM statistical account **MF_Plants** with the number of manufacturing plants within your respective business unit's operations.

(3) Populate HFM statistical accounts related to AR factoring arrangements. See A-259A instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-259A.

(4) Populate HFM statistical contractual obligations accounts. See A-400 instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-400.

(5) Populate HFM statistical account **Est/Trans/Ship** (Estimate/Trade/Invoice/Ship) (Delayed). Include data related to external net sales only.

(6) Populate HFM statistical account **WH_WALMART** with the cumulative external net sales to Walmart for the period. See A-403 instructions for a specific definition of what constitutes "Walmart" sales. Amount **WHF_WALMART** should agree to the A-403 schedule.

(7) For contract submissions into Goodsource are due monthly and actual submissions are due quarterly. Contact the Global Tax team directly for all guidance and training related to the Goodsource software.

(8) FFI information (e.g., product level FFI, detail and brand sales) which is included within the FDMEE excel files.

(9) Populate HFM statistical purchase accounting accounts. See A-182 instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-182.

Affiliate Certification

All the information above supports the financial close and external reporting process. As such, I hereby certify that all the above information based on HFM, FFI, and OneSource for my business unit as well as any separate financial schedules submitted in my hard copy report package have been prepared for completeness and accuracy and can conclude that it is appropriate to place reliance on such information for the current reporting period.

I hereby certify that all intercompany balances for my business unit have been reconciled and agree with my intercompany partner's in HFM.

Signed: *[Signature]* Date: 01-03-2018

Title: Accounting & Credit Manager

(11) Populate HFM statistical accounts **RF_EXCEPT** (Full-time Executives) and **RF_OTHERFT** (Full-time Non-Executives). The data submitted in these accounts should be for individual people and HDT full time equivalents. This applies to hourly and salaried personnel. The cut-off period to determine headcount is the end of the fiscal month. Only full time employees should be included in these accounts.

(12) Populate HFM statistical account **MF_Plants** with the number of manufacturing plants within your respective business unit's operations.

(13) Populate HFM statistical accounts related to AR factoring arrangements. See A-259A instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-259A.

(14) Populate HFM statistical contractual obligations accounts. See A-400 instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-400.

(15) Populate HFM statistical account **Est/Trans/Ship** (Estimate/Trade/Invoice/Ship) (Delayed). Include data related to external net sales only.

(16) Populate HFM statistical account **WH_WALMART** with the cumulative external net sales to Walmart for the period. See A-403 instructions for a specific definition of what constitutes "Walmart" sales. Amount **WHF_WALMART** should agree to the A-403 schedule.

(17) For contract submissions into Goodsource are due monthly and actual submissions are due quarterly. Contact the Global Tax team directly for all guidance and training related to the Goodsource software.


(18) FFI information (e.g., product level FFI, detail and brand sales) which is included within the FDMEE excel files.

(19) Populate HFM statistical purchase accounting accounts. See A-182 instructions for additional information on what to include in these accounts. Information should agree to amounts reported on the A-182.

APÉNDICE 17. EJEMPLO DE CONCILIACIÓN DE CUENTA DE BALANCE

ALIMENTOS HEINZ COSTA		SOLICITUD DE COMPROBANTE DIARIO			PAG: 1	DE: 1
GERENCIA FINANZAS					MES: ENERO	AÑO: 2019
CONTABILIDAD GENERAL					AÑO FISCAL: FY19	
Solicitud de Registro Asiento de Ajuste		CUENTA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	DEBE	HABER
		7400.216001.2390014	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	QUINCENAL	448,000.00	
		207000000.850010.1000000	ALQUILER DE OFICINA	QUINCENAL		448,000.00
TOTALES:					110,202,506.14	110,202,506.14
EXPLICACIÓN:						
DATOS GENERALES DEL ASIENTO						
NOMBRE SOLICITANTE:	FECHA CONFECCION:	COD. DPTO.:		FECHA DE CIERRE:		
KENNY RIOS	29/01/2019			29/01/2019		
USUARIO DEPTO CONTABLE:	Nº DE BATCH:	Nº DE DOCUMENTO		FIRMA DEL SOLICITANTE		
CSJCA29	3391152					
DATOS DE APROBACIÓN						
REVISADO POR:	FIRMA REVISADO:	AUTORIZADO POR:		FIRMA AUTORIZADO:		
JUAN NUÑEZ						

APÉNDICE 18. FORMATO INFORME DE AUDITORÍA

	INFORME DE AUDITORIA				
Rutina	Control #	Descripción	Encargado	Status	Hallazgos
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-
				●	-

Total de pruebas	
Hallazgos	
Tester	
Fecha	

APÉNDICE 19. LISTA DE POLÍTICAS CORPORATIVAS ACTIVAS

Group	Policy Reference	Policy Name
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-01	Financial Reporting Standards Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-02	Cash Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-03	Fiscal Year Ends Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-04	Changes in Accounting Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-05	Recording of Unusual Accounting Entries and or Adjustments Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-06	Reporting Other Income Other Expense Interest Income and Interest Expense Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-07	Intercompany Transactions Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-08	Noncontrolling Interests Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-09	Accounting for Advertising Consumer and Other Promotion Costs Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-10	Accounting for Intangible Assets and Goodwill Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-11	Foreign Currency Translation and Transactions Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-12	Accounting for Compensation Related Costs Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-13	Accounts Receivable
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-15	Accounting for Property, Plant, and Equipment Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-17	Notification of Financial Reporting Issues Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-19	Manual Journal Posting Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-21	Prepaid Expenses and Other Current Assets Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-22	Leases Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-23	Asset Retirement and Environmental Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-25	Contingencies Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-26	Equity Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-31	Inventory Valuation Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-32	Inventory Counts Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-33	Revenue Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-34	Accounts Payable and Accrued Liabilities Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-37	Third Party Financial Confirmations Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-42	Reconciliation of Statutory and GAAP Accounting Set of Books Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-48	Investments Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-49	Debt Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-50	Derivatives and Hedging Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-51	Guarantees Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-53	Postemployment Benefits Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-54	Stock-Based Compensation Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-55	Restructuring and One Offs Policy

Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-56	Accounting for Research and Development Expense Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-60	Reporting Adjusted EBITDA Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-61	Global Commodity Hedging Charge-Out Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-62	Price, Volume, Mix Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-63	Account Reconciliation Controls Policy
Financial Accounting	KH-GL-F-FAR-64	Inventory Standard Cost Policy
Internal Controls	KH-GL-F-FAR-28	Internal Accounting Controls Policy
Internal Controls	KH-GL-F-FIC-01	Internal Audit Charter
Internal Controls	KH-GL-F-FIC-02	Compliance with Sarbanes Oxley Act
Internal Controls	KH-GL-F-FIC-03	Change Control
Internal Controls	KH-GL-F-FIC-04	Sample Size Methodology
General	KH-GL-F-GEN-01	KHC Corporate Financial Policy
General	KH-GL-F-GEN-02	Changes in Key Financial Personnel Policy
General	KH-GL-F-GEN-03	KHC General Commitment and Payment Approval Authority Policy
General	KH-GL-F-GEN-04	Independence and Services Provided by Independent Public Accounting Firm
General	KH-GL-F-GEN-08	Corporate Risk Management and Insurance Policy
General	KH-GL-F-GEN-38	Government Information Request
General	KH-GL-F-GEN-43	Controller's Group Approval of Unusual or Complex Agreements
General	KH-GL-F-GEN-44	Fraud
Tax	KH-GL-F-TAX-01	Transfer Pricing Policy
Tax	KH-GL-F-TAX-02	Tax Benefit Related to Operating Losses
Tax	KH-GL-F-TAX-03	Tax Benefits Related to Income Tax Credits Policy
Tax	KH-GL-F-TAX-04	Accounting for Income Taxes
Tax	KH-GL-F-TAX-05	Accounting for Uncertainty in Income Tax Credits Policy
Tax	KH-GL-F-TAX-06	Return to Provision Tax Policy
Tax	KH-GL-F-TAX-07	Valuation Allowance Tax Policy
Tax	KH-GL-F-TAX-16	Tax Risk Management
Treasury	KH-GL-F-TRE-00	Capital Structures Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-01	Cash and Short-Term Investment Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-02	Short-Term and Long-Term Debt and Financing Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-03	Derivatives Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-04	Corporate Guarantee Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-05	Intercompany Financing Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-06	Intercompany Dividend and Repatriation Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-07	Letter of Credit and Performance Guarantee Policy
Treasury	KH-GL-F-TRE-09	Bank Account Policy

APÉNDICE 20. SESIÓN DE ENTRENAMIENTO CONTROLES INTERNOS



APÉNDICE 21. MANUAL DE PROCEDIMIENTO - FORMATO



Manual de
Procedimientos -Form

APÉNDICE 22. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

Tabla 20. Principales Funciones Coordinador de Capital de trabajo

#	Funciones	Frecuencia
1	Administrar todos los estados de cuenta de la compañía para LatamExports por medio del seguimiento de todas las transacciones (Entradas y Salidas de dinero) diarias y semanales por medio de las plataformas.	Semanal
2	Diseñar, elaborar y compartir con los involucrados el reporte de tesorería de LatamExports para las y los directivos financieros globales.	Semanal
3	Asegurar la disponibilidad de fondos para cumplir con requisitos operativos y de inversión de capital para LatamExports.	Semanal
4	Diseñar, elaborar y gestionar el actual flujo de caja y los estimados de la compañía de acuerdo con cada uno de los movimientos financieros programados.	Semanal
5	Diseñar, elaborar y entregar a los involucrados el reporte de flujo de caja de la unidad de negocios de LatamExports comparado con el histórico y las proyecciones para los próximos meses en el tiempo y forma establecidos.	Mensual
7	Elaborar, diseñar y evaluar las proyecciones de resultados del Área de Capital de Trabajo y Tesorería para el tiempo indicado.	Ocasional
8	Gestionar las cuentas de bancos, sus disponibilidades de saldos y enviar <i>status</i> para equipo	Ocasional
9	Gestionar las inversiones y liquidaciones en cada una de las cuentas corrientes de la compañía.	Ocasional

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 21.Principales funciones Analista de Cuentas por pagar

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Gestionar Pago de Viáticos y Gastos Varios a colaboradores.	Semanal
2	Gestionar Pago de proveedores de servicios y productos.	Semanal
3	Gestionar y ejecutar el pago de débitos relacionados con operaciones InterCompañía con Heinz en México, Estados Unidos.	Mensual
4	Gestionar el pago de las tarjetas de crédito corporativas.	Mensual
5	Gestionar la contabilización de facturas de clientes internos y externos en la plataforma SRM.	Semanal
6	Certificación de cuentas en Blackline.	Mensual
7	Registro y documentación de las transacciones bancarias por interese e inversiones de la compañía.	Mensual

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 22.Principales funciones Auxiliar de Cuentas por Pagar

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Gestionar Pago de Viáticos y Gastos Varios a colaboradores.	Semanal
2	Gestionar Pago de proveedores de servicios y productos	Semanal
3	Carga de pagos en los diferentes bancos.	Quincenalmente
4	Creación de reporte de facturas pendientes y vencidas.	Mensual
5	Conciliación de Libro Mayor y Libro Auxiliar	Mensual
6	Contabilización de cestas en SRM.	Diariamente
7	Contabilización de facturas.	Diariamente
8	Contabilización de facturas CY.	Diariamente
9	Certificación de cuentas en Blackline.	Mensual

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 23.Principales Funciones Analista de Cuentas por Cobrar

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Actualización de cuentas de banco y clientes para identificar las entradas de dinero (Pagos Efectuados) y los posibles créditos abiertos en (JD Edwards o SAP).	Diario
2	Gestionar y cargar en el sistema JDE la tasa del tipo de cambio diario para las monedas: dólares, dólares canadienses y euros con respecto al colón costarricense	Diario
3	Evaluar la solicitud y ejecutar en la plataforma de acuerdo con la evaluación las notas de crédito utilizadas por los clientes en el momento de llevar a cabo un pago sobre un crédito con la compañía. (Creación de Nota de Crédito)	Semanal
4	Elaborar los estados de cuenta, aplicar la cuota de intereses de acuerdo con las políticas internas y enviar a los representantes el reporte a cada uno de los clientes con cuentas de crédito abiertas.	Semanal
5	Evaluar la solicitud y ejecutar en la plataforma o comunicar al cliente la resolución, de acuerdo con la evaluación, la liberación de cuentas congeladas o vetadas para una nueva solicitud de órdenes de compra.	Diario
6	Gestionar el ingreso y elaborar el reporte de otros ingresos a los estados de cuenta de la compañía por intereses de bancarios (Bonos u otros), reintegro de viáticos y ventas varias y otros.	Diario
7	Diseñar, elaborar y compartir con los involucrados el reporte de ingresos reales, de forma semanales, que contienen las entradas de dinero con su respectiva clasificación y comparación con los datos históricos correspondientes.	Semanal
8	Diseñar, elaborar y compartir con los involucrados la estimación de cuentas por cobrar relacionada con los créditos a finalizar para los tres meses posteriores al mes de evaluación de acuerdo con la información de plataformas sobre cada uno de los clientes.	Mensual

9	Diseñar, elaborar y compartir con los involucrados el reporte de antigüedad de saldos con fecha de corte del día de cierre para la posterior elaboración de la conciliación de cuentas.	Mensual
10	Elaborar de reporte sobre las facturas vencidas que no han sido pagadas (Past Due) para todas las regiones de LatamExports.	Semanal
11	Certificación de Cuentas Blackline	Mensual
12	Análisis de Crédito para nuevos clientes	Ocasional
15	Control del recibo, pago y rebajos de facturas del D&A	Semanal

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 24. Principales funciones Coordinador de Nómina

#	Funciones	Frecuencia
1	Planilla semanal	Semanal
2	Creación de códigos JDE	Semanal
3	Liquidaciones	Semanal
4	Control de Caja Chica	Semanal
5	Control de suministros	Semanal
6	Elaboración de Constancias Salariales	Semanal
7	Planilla quincenal de Costa Rica	Quincenal
8	Planilla Quincenal de Panamá	Quincenal
9	Control de utilities	Quincenal
10	Reporte de importaciones Panamá	Mensual
11	Reporte Seguro Social Panamá	Mensual
12	Reporte de extranjeros Panamá	Mensual
13	Reportes de cierre de mes	Mensual
14	Reporte a la CCSS	Mensual
15	Reporte al INS	Mensual
16	Conciliación de Redistribución de nómina	Mensual
17	Conciliación de embargos y pensiones	Mensual
18	Conciliación de préstamos del Banco Popular	Mensual
19	Conciliación de impuesto de alquiler	Mensual

20	Asiento Mano de Obra Directa	Mensual
21	Salario Escolar	Anual
22	Aguinaldo	Anual

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 25. Principales Funciones Especialista de Costos

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Revisión y corrección de transacciones de inventario	Semanal
2	Revisión y corrección de transacciones de recepción de materiales	Semanal
3	Revisión y corrección de los costos unitarios relacionados con materia prima y material de empaque	Semanal
4	Control de cuentas VIC	Semanal
5	Revisión y clasificación de cuentas de costo fijo y VIC	Mensual
6	Revisión del registro del transporte interno de materia prima	Mensual
7	Revisión y aprobación de asientos de ajuste de inventario	Semanal
8	Revisión y definición de proyectos de I&D	Mensual
9	Apertura de códigos de material stock	Semanal
10	Revisión de volumen de inventario con Operaciones y Ventas	Semanal
11	Revisión y registro de las reservas por destrucción	Mensual
12	Revisión de la asignación correcta de los costos del armado de ofertas.	Mensual
13	Revisión de los costos indirectos.	Mensual
14	Análisis y corrección de las instrucciones de contabilidad automática.	Mensual
15	Análisis y comparación de los costos de la materia prima, contra el precio estandarizado de las misma. Así como la actualización de los costos estándar de la materia prima.	Mensual
16	Revisión y control del ingreso-salida de los rieles sobre los que vienen los Pouches al proveedor.	Mensual
17	Registro en JDE de los costos unitarios de cada mes.	Mensual
18	Revisión y registro de los inventarios externos de maquila.	Mensual
19	Revisión y registro del saldo de inventario en proceso, revisión de errores en el registro contable de las entradas y salidas de inventario.	Mensual
20	Análisis y detección de la variación de Mano de Obra directa y los costos variables.	Mensual

21	Definición de las toneladas producidas y envío de reporte a los departamentos respectivos para que realicen una correcta distribución de materiales.	Mensual
-----------	--	---------

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 26.Principales Funciones Analista de Costos

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Creación de códigos de productos.	Semanal
2	Inventario en tránsito / Registro Facturas y cotejos	Semanal
3	Reclasificaciones de Material tipo "Pouch".	Mensual
4	Archivo de Inventarios	Mensual
5	Certificación de cuentas Blackline.	Mensual
6	Revisión de reglas de Costeos.	Ocasionalmente
7	Cierre de Ordenes de Producción.	Semanal
8	Cierre de Ordenes de Ofertas.	Semanal
9	Informes de variaciones en producción.	Semanal
10	Contabilización Batch Automáticos	Semanal
11	Verificación de Cuentas de Inventario.	Semanal
12	Verificación de Cuentas de Mercaderistas.	Mensual
13	Revisión de SKU diferentes bodegas.	Ocasionalmente
14	Rutina Archivo de Quiebra de Inventarios "IBD"	Semanal

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 27.Principales Funciones Coordinador de Contabilidad

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Upload de Blackline	Semanal
2	Diferencial cambiario	Semanal
3	Cierre de mes/año en JDE	Semanal
4	Control de Accruals JDE	Semanal
5	D151	Semanal
6	Impuesto (Ventas, Retención y Salarios)	Semanal
7	D152	Semanal
8	Registro de un Batch/JET en SAP/JDE	Semanal
9	Elaborar, documentar y ejecutar las reservas de pagos de derechos de marca de acuerdo cálculo realizado del estado de resultados para las marcas establecidas. (Royalty)	Mensual

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.

Tabla 28.Principales Funciones Analista de Contabilidad

#	Nombre de la Actividad	Frecuencia
1	Revisar y almacenar las solicitudes de ajuste realizadas por los diferentes responsables de cuentas y la coordinación de presupuesto (ZBB).	Semanal
2	Elaborar, completar y entregar la plantilla de ajuste contable al gerente contable para la confirmación de ejecución de los diferentes ajustes contables.	Semanal
3	Elaborar los asientos de registro de planillas y liquidaciones de los colaboradores de Costa Rica y Panamá de acuerdo con las solicitudes enviadas por la supervisión de nómina.	Semanal
4	Revisar, clasificar y determinar el origen de los registros de facturación InterCompañía de acuerdo con las cuentas contables correspondientes.	Semanal
5	Elaborar los asientos de registro de contratos de colaboración correspondientes a la comercialización y negocios de la compañía relacionados con el departamento comercial.	Semanal
6	Elaborar los asientos contables de acuerdo con las solicitudes de reservas relacionadas con gastos de presupuestos o deducciones estimadas.	Semanal
7	Reclasificar las cuentas de acuerdo con el análisis y solicitud del Área de presupuesto para su correcto ingreso en las cuentas contables.	Semanal
8	Revisar, analizar y corregir cada una de las solicitudes de reclasificación, errores de cuentas contables y ajustes en tiempo y forma establecido.	Semanal
9	Elaborar y ejecutar cada una de las conciliaciones de las cuentas de balance general, a través de cédulas de identificación para cada una de las cuentas asignadas.	Mensual
10	Elaborar el reporte y enviar a los involucrados correspondientes del Área de planeación y presupuesto sobre los descuentos o cualquier otro acuerdo comercial por su monto, unidad de inventario y cliente o distribuidor.	Mensual
13	Control de Accruals SAP	Mensual

Fuente: elaboración propia, abril, 2019.