

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURÍA PÚBLICA

Tesis para optar por el Grado Académico de
Licenciatura en Contaduría Pública

**PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL
DEPARTAMENTO CONTABLE Y OPERATIVO
EN LA EMPRESA TEGRA MEDICAL DE COSTA
RICA S.A. PARA EL PERIODO 2018 EN
ADELANTE**

Estudiante
Yessica Elías Ortiz

Tutor
Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP

Diciembre 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Yessica Isabel Elías Ortiz**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **8-0089-0168** egresada de la carrera de **Contaduría Pública** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Contaduría Pública**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Propuesta de diseño de manual de procedimientos requeridos para el Departamento Contable y Operativo en la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A. para el periodo 2018 en adelante”**, 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 Heredia, a los **siete** días del mes de **febrero** del año dos mil **dieciocho**.



Firma del estudiante
Cédula 8-0089-0168

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 05 de Diciembre de 2017

Señores
Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Yessica Isabel Elías Ortiz, cédula de identidad número 8-0089-0168, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Propuesta de diseño de manual de procedimientos requeridos para el Departamento Contable y Operativo en la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A. para el periodo 2018 en adelante”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

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

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

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

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

Atentamente,



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



Lic. Gustavo Adolfo Chaves Vargas

CPA # 5268 / IAI # 635

Asesorías Contables, Financieras, Tributarias, Administrativas, Servicios de Auditoría y Certificación para Partidos Políticos.

CARTA DEL LECTOR

San José, 31 de Enero del 2018

Lic. Edgar Chaves Valerio
Director Carrera Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante ELÍAS ORTÍZ YESSICA, cédula de identidad número 08-0089-0168, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE Y OPERATIVO EN LA EMPRESA TEGRA MEDICAL DE COSTA RICA S.A. PARA EL PERIODO 2018 EN ADELANTE", el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

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.

Atentamente,

M.Sc. Gustavo Adolfo Chaves Vargas

Cédula identidad No. 01-0904-0350

Carné Colegio Profesional No. 5268



Señores
Universidad Hispanoamericana
Escuela de Contarfa Pública

Estimados señores:

He leído y corregido el trabajo final de graduación denominado: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE Y OPERATIVO EN LA EMPRESA TEGRA MEDICAL DE COSTA RICA S.A. PARA EL PERIODO 2018 EN ADELANTE”**

Elaborado por la estudiante Yéssica Elías Ortiz, cédula:8-0089-0168, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

Corregí aspectos de estructura de párrafos, vicios de lenguaje, ortografía, puntuación y otros. Considero que está listo para ser presentado como trabajo final de Graduación, por cuanto cumple con lo establecido por la Universidad.



Licda. Yindra Hernández Loría
Cédula: 205430653
Código: 25256

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
DEDICATORIA.....	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes del Problema de Investigación.....	10
1.1.2 Justificación del tema	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	20
1.4.1 Alcances	20
1.4.1 Limitaciones.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	23
2.1.1 Reseña histórica de Tegra Medical Costa Rica, S.A.	30
2.2 CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	33
2.2.1 La Empresa	33
2.2.2 Innovación	35
2.2.3 La Contabilidad en las Empresas	36
2.2.4 Procedimientos Contables.....	38
2.2.5 Manuales Contables.....	39
2.2.6 Clima organizacional	41
2.2.7 Auditoría	42
2.2.8 Control interno	48
2.3 HIPÓTESIS	61
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.....	62

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
3.1.1 Finalidad	64
3.1.2 Dimensión temporal.....	64
3.1.3 Marco.....	65
3.1.4. Condición en la que se hace	65
3.1.5 Carácter.....	65
3.1.6 Naturaleza	67
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	68
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio):.....	68
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	71
3.3.1 Entrevista.....	72
3.3.2 Entrevista Semiestructurada.....	73
3.3.3 Análisis de Contenido	73
3.3.4 Internet	74
3.3.5 Cuestionario	74
3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	75
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	76
4.1 ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	77
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1 CONCLUSIONES.....	103
5.2 RECOMENDACIONES	106
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Ventas Tegra Medical de Costa Rica S.A.....	103
Gráfico N° 2 Cuentas por Cobrar Tegra Medical de Costa Rica S.A.	104
Gráfico N° 3 Cuentas por Pagar Tegra Medical de Costa Rica S.A.....	108
Gráfico N° 4 Monto de cheques emitidos Tegra Medical de Costa Rica S.A.	109
Gráfico N° 5 Gastos de Fondo de Caja Chica Tegra Medical de Costa Rica S.A....	111

DEDICATORIA

A mi señora madre Rossana Ortiz Mora quien es mi fuente de motivación para cumplir cada meta propuesta y no darme nunca por vencida...

A mi hermana Fressia Elias Ortiz quien es todo un ejemplo de ser humano esforzado y valiente. Tu perseverancia y constancia son mi inspiración...

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que directa o indirectamente se relacionan con la actividad económica tienen una necesidad vital de información financiera para lograr sus metas. La contabilidad es la mejor herramienta de que disponen para satisfacerla, por medio de la creación de una organización administrativa bien estructurada que incluya instrumentos de control y la información necesaria para la toma de decisiones.

Actualmente, las compañías están siendo direccionadas hacia la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia y eficacia, lo cual se traduce en la consecución exitosa de los objetivos propuestos. Debido a que el entorno se vuelve cada vez más competitivo y exigente, demanda diariamente mayores retos, es por esto que las entidades buscan adaptarse rápidamente a fin de no permanecer aislados a los cambios económicos, financieros y tecnológicos que se vienen suscitando.

Ante esta situación es que surge la necesidad del diseño y establecimiento de lineamientos, mecanismos y procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una valoración constante de los procesos y operaciones, con el objeto de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas evidenciando así que los procesos se desarrollen de acuerdo con lo planeado.

En este sentido, esta investigación aborda a la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. del sector médico, cuyo fin es otorgar una herramienta que colabore con un mejor rendimiento y desempeño, tanto en los procesos contables, como operativos. Para efectos de la estructura sobre la que se elabora este estudio, el contenido aparece dividido en cinco capítulos.

El CAPITULO I está formado por el enunciado del problema de investigación, incluye el planteamiento, los antecedentes del problema y la problematización. Asimismo, se determinan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar durante la investigación. Seguidamente, se detallan los alcances y limitaciones que abarcan el estudio.

En el CAPITULO II lo conforma el marco teórico, se desarrollan los elementos o principios conceptuales básicos que dan sustento al objeto de estudio.

En el CAPITULO III se desarrolla aspectos de orden metodológico; como lo son: el paradigma de la investigación, enfoque, la tipología, los sujetos fuentes de información, entre otros.

En el CAPITULO IV se expone la interpretación de la información recopilada para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En el CAPITULO V se incorporan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos considerados importantes.

En el CAPITULO VI se proponen directamente los procedimientos requeridos por el Departamento Contable Operativo de la empresa Tegra Medical Costa Rica S.A.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del Problema de Investigación

El fenómeno de la globalización en Costa Rica propició la apertura del desarrollo en la economía nacional a partir de la inversión extranjera, de esta manera generó la internalización del capital financiero, industrial y comercial de empresas transnacionales que han optado por efectuar sus inversiones en el país. Es por ello que el capital extranjero, se ha convertido en un factor fundamental, tanto para la transformación productiva de la economía costarricense, como para el equilibrio en la balanza de pagos y la generación de nuevas oportunidades laborales y empresariales.

Aunado a lo anterior, Costa Rica se ha convertido en una sede clave para empresas multinacionales, impulsando políticas e iniciativas que promueven el clima de inversión (IE). De acuerdo con la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER) (2015), la última década del presente siglo, la llegada de inversores al país se ha especializado en actividades propias del sector servicios y, en menor escala, en la transformación de insumos intermedios que son utilizados en productos finales.

A nivel de la región centroamericana, Costa Rica ha alcanzado una ventaja competitiva en cuanto a los demás países centroamericanos, en virtud del desarrollo del sistema educativo de calidad, el cual se ve reflejado en el nivel de especialización y sofisticación de la mano de obra y por poseer una infraestructura tecnológica de calidad que permite la generación de productos y servicios innovadores.

Otro factor no menos importante, sucedido durante las últimas dos décadas, los cuales son la suscripción de tratados de libre comercio bilaterales y multilaterales. Entre ellos se destacan los suscritos con México, Canadá y Estados Unidos en el 2007, (CAFTA); asimismo, las relaciones económicas multilaterales en Centroamérica se fortalecieron al incluir a Panamá y República Dominicana en el año 2009 y más recientemente el acuerdo bilateral suscrito en el 2011 con China, le abrió al país un espectro de relaciones comerciales que tres décadas atrás eran insospechadas.

En el actual escenario internacional, Costa Rica compite con otras economías emergentes para atraer la inversión extranjera, es por ello que ha implementado programas e incentivos de índole económicos con el propósito de promover la inversión de mercados externos. Cabe recordar que, a principio de la década de los 80's, se aprobó en Costa Rica la Ley N°7210 conocida como "Ley de Régimen Zonas Francas", siendo el primer país de la región que ve la necesidad de promulgar una normativa que regule las Zonas Francas, adelantándose en más de diez años a la misma iniciativa asumida por los demás países de la región.

Este régimen se vuelve muy atractivo para los inversores internacionales en virtud de que los que opten por la aplicación de este régimen, gozan de una serie de beneficios que se encuentran contemplados en la Ley de Régimen Zonas Francas, que resulta ser favorable para la inversión de su capital. Dentro de los principales beneficios se encuentran: a) Exoneración en el pago de impuestos a las importaciones de maquinaria y equipo, vehículos automotores destinados a ser utilizados en el giro habitual del negocio, materias primas e insumos intermedios, b) Exoneración del pago

de impuestos en exportaciones, c) exoneración en los pagos de impuestos sobre las utilidades (Impuesto de Renta), gozando estos últimos, de una exoneración por un período de 10 años, contados a partir desde el inicio de la operación del negocio.

En relación con los compromisos que adquieren estas unidades productoras, se destacan algunos requerimientos que se deben cumplir; entre ellos: i) el monto de la inversión inicial a utilizar sea al menos de \$150,000, ii) establecer sus operaciones en áreas geográficas específicas, denominadas Zonas Francas o Parques Industriales destinadas a este tipo de industrias, que en el caso costarricense ascienden a un total de 14, ubicadas en las siete provincias del país.

Desde Costa Rica, se fabrican dispositivos para las áreas médico-estética, cardiovascular, endoscopía, dental, sistemas de administración de medicamentos, neuro-endovascular, neuro-modulación, ópticos, ortopédicos, medicina deportiva y quirúrgicos de diagnóstico. Estos componentes se elaboran bajo un alto estándar de calidad, debido que son destinados a ser utilizados en seres humanos, cuyos fines son de prevención, diagnóstico o alivio de alguna enfermedad; de igual manera para mantener un control o tratamiento de lesiones y deficiencias médicas. El órgano regulador de estas compañías es la FDA (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos o Administración de Alimentos y Medicamentos), quien es el responsable de proteger la salud pública, mediante la regulación de la fabricación de dispositivos médicos, medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos.

La industria de los dispositivos médicos y ciencias de la vida se ha convertido en una de las más fuertes y con mayor crecimiento a nivel del régimen de zona franca. De acuerdo con la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo [CINDE] (2015), el sector de Ciencias de la Vida continúa experimentando un dinamismo en las exportaciones nacionales, pues representó un 23% del total de exportaciones de bienes del país en el 2015. Las exportaciones de dispositivos médicos y de precisión específicamente, han incrementado casi un 280% en la última década, siendo este el producto de exportación industrial número uno en Costa Rica, en el año 2015, representando el 4% del PIB total.

Por consiguiente, la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. se encuentra bajo el Régimen de Zona Franca en el país, cuya actividad principal es la fabricación y montaje de componentes en la industria de dispositivos médicos. En junio de 2010, esta firma norteamericana, adquirió los activos de la empresa denominada Penn United Technologies, situada en una planta de 1.800 metros cuadrados en la Zona Libre Global Park, en Heredia, Costa Rica. Luego de esta negociación, Tegra Medical Costa Rica, S.A., inicia operaciones en territorio costarricense con un total de 15 empleados.

De este modo, el proceso de crecimiento de esta empresa ha sido paulatino y constante, durante este primer semestre del año 2017 ha experimentado un crecimiento en el área operativa. La cantidad de colaboradores ascendió a 165 personas, situación que representa un incremento del 90% en relación con el año

2010. De manera similar, durante este mismo período se originó un incremento en las ventas y en la cantidad de nuevos clientes representando un 95%.

Cabe destacar que, entre el año 2010 al año 2014, una sola persona asumió la responsabilidad del departamento de contabilidad. A partir de agosto del año 2014, se incorporó una auxiliar contable, no obstante, hasta en mayo del año 2017 se optó por contratar una segunda auxiliar contable, con el fin de reducir la carga de trabajo y lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento del mismo. Actualmente, el talento humano encargado de las tareas financieras de la empresa, representa el 2% de la totalidad de colaboradores que se encuentran laborando en ella. Con lo anterior, surge la necesidad de elaborar un manual de procedimientos enfocado en los procesos contables y operativos, cuyo propósito es identificar la existencia de una disparidad, en primera instancia, entre el crecimiento de la empresa por áreas y el alcanzado en el departamento contable.

A pesar de los esfuerzos que realizan los colaboradores del área financiera – contable por lograr una efectividad en sus procesos, la administración de esta área pasa a un segundo plano, por parte de la gerencia, en vista de que este departamento no posee herramientas de control que maximicen la eficiencia y eficacia en las operaciones diarias. La situación se origina porque carecen de Manuales de Normas y Procedimientos Contables que expresen en forma detallada cómo deben ejecutarse los procedimientos relacionados con los procesos contables, el cual es de vital importancia para controlar, supervisar y vigilar el manejo de la información financiera.

Por lo tanto, la contabilidad de la empresa se lleva bajo la “experiencia y conocimiento” que poseen los empleados del departamento lo que provoca un grado de riesgo con respecto al manejo del capital de la compañía. La ausencia de la estandarización de las labores cotidianas contables sugiere la propuesta de una elaboración de un manual de procedimientos que maximice las tareas y optimice los resultados.

La compañía no cuenta con una delimitación de responsabilidades, lo que provoca atrasos en la facturación, recuperación de cuentas por cobrar y pago a proveedores. Tampoco existen niveles de autorizaciones en las operaciones procesadas en el sistema contable y, en consecuencia, el proceso de compras cuenta con una importante debilidad de control interno, ya que no existen procedimientos establecidos para este proceso. Por esto, la elaboración del manual de procedimientos permitirá que las compras realizadas, ya sean de activos fijos, materia prima, materiales de oficina o cualquier otra, sean realizadas siempre y cuando cuenten con la autorización de algún funcionario competente que tenga la autoridad respectiva.

La inexistencia de un manual contable da lugar a que los procesos que se ejecutan sean desviados de las metas y objetivos establecidos por la compañía, provocando una falta de control en las actividades.

1.1.2 Justificación del tema

De acuerdo con la investigadora mexicana Villegas (2016), la justificación en la investigación se caracteriza por: “La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, y ese propósito debe ser suficientemente fuerte para que se explique su realización. La justificación son las razones por las cuales se plantea la investigación, explica por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivan de ella”. (p. 63).

De esta manera, los manuales y normas de procedimientos contables son fundamentales para que las organizaciones puedan desarrollar, de forma ordenada y controlada, sus procesos, pues esto permite que la información financiera sea confiable para la toma de decisiones apropiadas y se logre alcanzar los objetivos logrando posicionarse en el mercado de manera competitiva. Igualmente, controlar las rutinas en los procesos de trabajo, uniformarlos y tener una vigilancia de los mismos es posible con la elaboración de un manual de normas y procedimientos previamente establecidos, donde se concientice al personal a realizar las actividades de forma adecuada y siguiendo un orden, con el fin de obtener una eficiencia organizacional, además de tener una mayor rentabilidad y satisfacción al cliente por medio de información real y actualizada que esté disponible en el momento de uso.

La propuesta de esta investigación pretende brindarle a la compañía, como novedad, un documento formal y útil que se adapte a los procesos contables y operativos, con el fin de establecer herramientas diseñadas para las exigencias del departamento y el logro de las metas de la compañía. Los impactos que trae la creación de los manuales para la empresa se verán reflejados en el área operativa y gerencial, dado que servirá como herramienta que ayudará a la evaluación, análisis y el control de la fábrica en la eficiencia operacional de sus procesos.

Según Viegas (2013), la contabilidad se encuentra en crisis caracterizada por una pérdida de confianza de los usuarios externos, debido a las malas prácticas y la falta de investigación en contabilidad. En tal sentido, la operación contable debe estar regulada por procedimientos al más alto nivel y su implementación debe reflejar el aporte al sistema integrado de la disciplina. Por tal motivo, la presente investigación pretende aportar, mediante una estructura de lineamientos y procedimientos, basados en políticas contables, que la información financiera sea razonable y confiable manteniendo la integridad de los datos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los procedimientos que deben integrar un manual de los procesos contables operativos de la empresa Tegra Medical Costa Rica S.A con el fin de mejorar sus procesos como empresa?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Proponer el diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento Contable de la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. que controle y optimice las actividades en el área financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las políticas y lineamientos de la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. para los Departamentos de Contabilidad y Operativo.
- Determinar las funciones y obligaciones actuales que desempeñan los colaboradores del Departamento Contable y Operativo en la elaboración de las asignaciones diarias.
- Evaluar la eficiencia de los procedimientos en los procesos contables-operativos que se llevan a cabo en la compañía para el logro de los objetivos.
- Proponer una alternativa administrativa y operativa, por medio de la elaboración de un manual de procedimientos que optimicen los procesos contables y operativos en la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2012): “Cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que es más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio.” (p.100). El alcance indica con precisión lo que se puede esperar o cuales aspectos se alcanzarán en la investigación.

Por lo tanto, esta investigación pretende delimitar las actividades y funciones relacionadas con el proceso contable de la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. por medio de un diseño de manual de procedimientos contables que, de ser aprobado, iniciaría con su implementación oficial a partir del año 2018 en adelante, teniendo en cuenta que lo anterior se deja a criterio de la compañía.

1.4.1 Limitaciones

Las limitaciones son cualquier tipo de restricción que se encuentran cuando se realiza el estudio de investigación. Como señala Arias (2012), generalmente se asocia con problemas del investigador en el desarrollo del estudio. No obstante, las investigadoras salvadoreñas, Álvarez, Morales y Melara (2012), agregan que: “Las limitaciones también se refieren a los aspectos que quedan fuera de la cobertura, son los límites o fronteras hasta donde llegan las aspiraciones de la investigación, siempre por referencia de los objetivos.” (p.133).

Para la presente investigación no existieron limitaciones que pudieran comprometer la ejecución del mismo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

De acuerdo con Del Cid, Méndez y Sandoval, (2012), “Contextualizar un trabajo de investigación es describir donde (lugar o ambiente), que se ubica el fenómeno o problema de investigación.” (s/p). En este contexto histórico se delimita el ámbito o el ambiente físico dentro del cual se desarrolla el estudio.

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear y dirigir actividades han existido desde hace miles de años. Las pirámides de Egipto y la Muralla China son ejemplos de que, antes de la edad contemporánea, se realizaban proyectos de gran importancia, donde participaban miles de personas para lograr un fin común con la coordinación de sus esfuerzos. En los inicios de las organizaciones empresariales resultan muy significativos dos acontecimientos previos al siglo XX.

El primer lugar, es la división del trabajo, es decir, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas que tiene como ventaja aumentar la habilidad del trabajador realizando una actividad repetidamente y así ampliar la cantidad de trabajo, el ahorro que se genera en el tiempo habitualmente de pasar de un tipo de trabajo a otro es mucho mayor y finalmente cómo se facilitó el trabajo con la invención de las máquinas descubriendo métodos más fáciles y prácticos para desarrollar las tareas concretamente. Smith (1776).

En segundo lugar, una influencia importante fue la Revolución Industrial que tuvo sus inicios en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, con lo que se dio la aparición del poder de las máquinas, la producción de manufactura en las fábricas y el transporte eficiente (aparición del ferrocarril y el barco de vapor), que trajeron consigo un aumento considerable de la productividad a través de los avances tecnológicos, aumentando el capital y más fuentes de trabajo. Las destrezas administrativas fueron requeridas para estas grandes fábricas, dado que era necesaria la planificación de la demanda, asegurarse que la materia prima fuera suficiente para poder confeccionar los productos, asignar las tareas a los trabajadores y finalmente dirigir las actividades diariamente.

No obstante, la suma de los esfuerzos de varias personas unidas en un grupo organizado, enfocados en una meta, conforman una organización. Las tribus, el ejército, el estado y la iglesia son ejemplos de organizaciones antes de la existencia de las empresas. Se define el término organización como: “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, (...) cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa en la meta o metas que pretenden alcanzar, toda organización está compuesta por personas o integrantes que realizan las labores, bajo una estructura deliberada”

Se puede definir organización cómo “una entidad social”, enfocada al logro de los objetivos y metas específicas con una estructura deliberada, ya que propone la división del trabajo y asigna su cumplimiento a los miembros. Al mismo tiempo se puede señalar que las organizaciones se dividen en formales e informales. Las formales están basadas en la división racional del trabajo; especializa personas en determinadas áreas, está definida en un organigrama e instituida por la dirección y es comunicada a todos los miembros que la forman por medio de manuales.

Por otro lado, las organizaciones informales son aquellas que surgen espontánea y naturalmente, se establecen a partir de relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que realizan las actividades por experiencia o conocimientos adquiridos, además éstas no se rigen por ningún documento formal. Actualmente, el modelo formal es el que siguen las organizaciones, dado que permite la aplicación de normas y procedimientos bien definidos con el fin de lograr una estructura organizacional eficiente.

Uno de los temas gerenciales que ha experimentado cambios profundos en los últimos años es la estructura organizacional que requiere de una respuesta adaptativa por parte de las empresas a los cambios tecnológicos, la creciente globalización y el incremento de la competencia, debido a que estos exigen un nivel de estructura eficiente en las empresas. La estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos y divisiones y las líneas formales de responsabilidad,

además incluye las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización.

Asimismo, la estructura organizacional es como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades. Además, considera a la estructura organizacional como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. Por lo que se puede concluir que la estructura organizacional es una estructura deliberada de roles, donde cada persona asume un papel que se espera en el cumplimiento con el mayor rendimiento posible. Es decir, cuando una compañía desarrolla e implementa una estructura, los gerentes o responsables de altos mandos forman parte del proceso de diseño organizacional de esta. El diseño organizacional es la manera como se agrupan las tareas y personas en la organización teniendo como objetivo principal la eficiencia y efectividad en los procesos.

No obstante, para la elaboración de todo diseño organizacional se deben tomar en cuenta algunos requisitos que alteran la estructura, los cuales son:

- a) *Como estructura básica:* contribuye para la implementación en los planes de la organización, asignando personas y recursos para las tareas relevantes y proporcionando mecanismos para su coordinación adecuada. La estructura básica toma la forma de descripciones de puestos, organigramas, equipos, etc.

- b) *Como mecanismo de operación:* Indica a los miembros qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, estándares de desempeño, sistema de evaluación y recompensas, programaciones, y comunicación.

- c) *Como mecanismo de decisión:* Permite medios para auxiliar el proceso de decisión y el procesamiento de información. Incluye arreglos para obtener información del ambiente, procedimientos para cruzar, evaluar y hacer disponibles la información para los tomadores de decisión.

Es importante mencionar que las organizaciones no siempre tienen las mismas estructuras, por ejemplo, la estructura de una empresa de 30 empleados no es la misma que una de 2000, porque lo que funciona para una organización no necesariamente servirá para otra. El proceso de decisión sobre el diseño organizacional lo forman seis elementos claves:

- 1) **Especialización del trabajo:** grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas.

- 2) **Cadena de mando:** es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quién.

- 3) **Amplitud de control:** número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

- 4) Centralización: describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.
- 5) Descentralización: indica el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- 6) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Si bien es cierto que toda organización tiene una forma propia y específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo para el logro de las metas, es conveniente que al departamentalizar se siga la siguiente secuencia lógica:

- Identificar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas según la importancia.
- Agruparlas según el orden jerárquico.
- Establecer las actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Definir las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer medios de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más utilizados son los siguientes:

- Departamentalización por producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- Departamentalización por proceso o equipo: En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.
- Departamentalización geográfica o por Territorios: En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa
- Departamentalización por clientes: Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- Departamentalización por secuencia: Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

- **Departamentalización funcional:** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, es común en las empresas industriales y consiste en agrupar las actividades análogas, según su función principal. Está organizada por áreas de operaciones, finanzas, recursos humanos, contabilidad y desarrollo de productos. La presente investigación se realiza en los departamentos de contabilidad y operativo de la compañía Tegra Medical Costa Rica, S.A.

2.1.1 Reseña histórica de Tegra Medical Costa Rica, S.A.

Tegra Medical Costa Rica, S.A. fue fundada en octubre de 2007 y tiene su casa matriz en Franklin, Massachusetts. Su origen se remonta en la fusión de cuatro empresas de la industria de fabricación de dispositivos, Nueva Inglaterra precisión de molienda (Holliston, MA), Accu-Met láser (Cranston, Rhode Island), American Medical Instruments (Dartmouth, MA) fusionadas por Riverside Partners (Boston, MA) (2017), y una cuarta organización CTW, Inc., empresa centrada en la fabricación de dispositivos de ortopedia (Hernando, MS) que se unió en diciembre 2009.

En la actualidad, Tegra Medical LLC cuenta con cuatro plantas, tres de ellas en Estados Unidos (dos en Massachusetts, específicamente en Franklin y Dartmouth, otra ubicada en Hernando, Mississippi) y la última en Heredia, Costa Rica. La operación actual ofrece capacidades para transformar el metal que trabajan con un completo y complejo mecanizado por descarga eléctrica (EDM), rectificado de precisión, torneado, fresado, estampado y montaje. Se centra exclusivamente en el mecanizado de

precisión y los servicios de fabricación por contrato para la industria de dispositivos médicos, la producción de componentes y conjuntos para las empresas de vanguardia, quirúrgicos y de intervención.

Por otro lado, también cuenta con la norma ISO 13485, la cual es una norma internacional, aplicable a organizaciones que suministran productos sanitarios y establecen un sistema de gestión de la calidad y cumplimiento de los requerimientos del cliente con fines, específicamente, reglamentarios. Está basada en la Norma ISO 9001:2008, con el mismo formato y los requisitos enfocados a la satisfacción del cliente y mejora continua.

El eslogan de Tegra Medical es “A Passion for Precisión”, inculcando de esta manera valores a sus colaboradores como la integridad, trabajo en equipo y responsabilidad, ya que la vida de los pacientes y su bienestar dependen de estos procedimientos, por lo que los dispositivos utilizados en ellos, deben funcionar óptimamente. Tegra Medical lidera el campo de los fabricantes de dispositivos médicos con su calidad, rapidez de entrega y capacidades integrales.

Visión

“Ser la mejor empresa en desarrollo de dispositivos médicos innovadores” (Tegra Medical, sf).

Política de calidad

La política de calidad es “Calidad excepcional sin excepción” (Tegra Medical, sf) refiriéndose a trabajar siempre bajo las mejores condiciones posibles con el máximo nivel de calidad, sin importar el producto que se fabrique.

Soluciones

Resolver problemas de innovación mediante expertos en fabricación de productos médicos, desde el diseño para fabricación, montaje, creación de prototipos, hasta el montaje final del dispositivo y su embalaje.

Enfoque de mercado

El mercado meta incluye la fabricación de dichos dispositivos (sub-ensambles) con un alto nivel de precisión como en ortopedia y cirugías mínimamente invasivas que evitan seccionar más de la cuenta un músculo y, por lo tanto, se evita el sangrado excesivo, la necesidad de la reconstrucción de los tejidos y, por ende, se controla mejor el dolor del paciente.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL

En una publicación del Consejo Académico del Área de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de México, la especialista en psicología clínica, Reidl Martínez, (2012), hace referencia al contexto teórico – conceptual mencionando que: “En un sentido amplio, la teoría científica se refiere a una serie de proposiciones o aseguraciones lógicamente interrelacionadas que empíricamente tiene sentido, así como los supuestos que el investigador hace acerca de su método y sus datos.” (p.31).

Para efectos expositivos, este apartado de la investigación se realiza siguiendo un criterio deductivo. Cada una de las definiciones de los conceptos se describe considerando su carácter genérico y, en varias ocasiones, tomando en cuenta el vínculo que entrelaza a uno y otro. En otros casos, el orden corresponde a una relación de descriptor, en donde se utilizan elementos de interpretación y comprensión del objeto en estudio de esta investigación.

2.2.1 La Empresa

Una empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

También se ha definido “empresa” como una organización destinada a la producción de bienes y servicios, cuyo objetivo es el lucro. Existen cuatro categorías de empresa, según el tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento.

Estas son épocas de turbulencias y cambios en todos los sentidos de la vida social y económica, de la que no escapa la empresa, la unidad básica de producción en el sistema de reproducción capitalista. Según indica Méndez (2012), la empresa es una forma de organización humana que cumple con diferentes funciones, características, actividades, en alguna de las ramas o sectores económicos dentro del sistema de reproducción actual, la mayor parte de la riqueza que se crea en las economías actuales descansa en la empresa.

Por eso, en esta investigación se entiende el concepto de empresa como aquella organización social estructurada, de tal forma que, sus funciones y actividades se organizan, coordinan y se comunican para alcanzar los objetivos planteados. Según Chacón (2012), la empresa es la encargada de transformar materias primas (inputs) en productos o bienes (outputs) y servicios.

También, al respecto Méndez (2012) dice que, las empresas se clasifican de diferentes formas. En el siguiente infograma se describe los cuatro criterios propuestas por este autor.

Tipo de Clasificación de las Empresas

Criterio de Clasificación	Descripción de Nomenclatura
Por la Fuente de los Recursos	Públicos, Privados, No Lucrativos
Por la Condición Legal	Legales o Ilegales
Por el Tamaño	Micro, Pequeña, Medianas o Grandes Empresas
Por Ubicación	Domésticas, Mixtas, Transnacionales, Multinacionales

Fuente: Elaboración propia 2017. Según información recopilada en Méndez, J. (2012). *La Economía de la Empresa en la Sociedad del Conocimiento*.

2.2.2 Innovación

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

Asimismo, el objetivo de la Innovación es mejorar el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio, con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

Según los economistas Samuelson y Nordhaus (2012), este concepto está asociado a la producción intelectual de Joseph Schumpeter que en la definición incluye tres aspectos esenciales. Los anteriores autores citando a Schumpeter indican que la innovación implica: "(...) la llegada de un producto nuevo y significativamente distinto, la introducción de una nueva técnica de producción o la apertura de un nuevo mercado." (p.401).

2.2.3 La Contabilidad en las Empresas

La contabilidad es "el sistema de información que mide las actividades de las empresas procesa esa información en estados financieros (informes) y comunica los resultados a los tomadores de decisiones". Mediante esa información se fundamentan las decisiones gerenciales y por medio de las cuales se toman las financieras.

Cabe destacar que la información básica primaria de las finanzas de todo negocio proviene de la contabilidad, tiene que ver con la implementación sistemática de cuentas en forma flexible, procesamiento inteligente de la información para que sea utilizada por la toma de decisiones en forma exitosa. El objetivo principal de la contabilidad es que permite preparar y determinar en forma eficaz y eficiente los estados financieros, dando lugar al acceso directo y real de los resultados financieros de las actividades comerciales de las compañías en plazos definidos, de esta forma se convierte en el pilar fundamental en la administración de una empresa.

La contabilidad se puede dividir en dos campos: administrativa y financiera. La administrativa es una rama de la contabilidad que se enfoca en los tomadores de decisiones internas, por ejemplo, los directores, gerentes o jefes de departamentos de la empresa; en cambio la financiera está enfocada en la información para los tomadores de decisiones externos como son los inversionistas y los acreedores, es decir, todos aquellos usuarios externos que no son parte de la administración de la organización.

Uno de los conceptos más básicos en contabilidad es entidad. Una entidad contable es una organización o una parte de ella que constituye una unidad económica distintiva. Es decir, en contabilidad, se trazan límites en torno a cada entidad para no confundir sus asuntos con los de otras entidades. Otro concepto importante es transacción, mientras que una transacción es: "... todo acontecimiento que afecta la situación financiera de la entidad y se puede registrar objetivamente".

Entre los acontecimientos más importantes que pueden afectar a una compañía se encuentran las elecciones, desaceleración de la economía, compra y venta de inventarios de mercancías, pago a proveedores, cobro del efectivo a los clientes o una mala estructura organizacional con ausencia de manuales y procedimientos. Se puede disminuir el riesgo de estos eventos negativos de carácter objetivo y se puedan medir por medio de lineamientos y procedimientos que guíen el flujo de la operación hacia el cumplimiento de los objetivos. La necesidad de establecer manuales administrativos surge por varias razones y llevan a las organizaciones a plasmar por escrito todos los procedimientos que se siguen en las actividades diarias. Es por esto que, a medida

que las empresas van creciendo, éstas establecen normas y pautas acerca de cómo deben llevar a cabo el trabajo los empleados.

2.2.4 Procedimientos Contables

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". A partir de esto, se puede considerar los procedimientos como un conjunto de métodos y guías de acción que indican la forma exacta de cómo se deben realizar las actividades que son establecidas formalmente, buscando un fin común.

Por lo tanto, los procedimientos contables son todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de la contabilidad."

Por otro lado, los procedimientos contables, según Gómez (2013) son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

De acuerdo con lo citado anteriormente, los procedimientos consisten en que una actividad específica, sea definida de manera detallada y repetida en la forma de realizarla; estableciéndose ahí las reglas que marcan la pauta de la uniformidad de esas actividades para disminuir el riesgo de errores operativos. Uno de los retos más

importantes que tiene la organización es elegir el método más idóneo para la operación de su empresa, que le ayudarán a la toma y ejecución de las mejores decisiones, lo que permite optimizar recursos disponibles y, consecuentemente, operar en la forma más lógica posible.

2.2.5 Manuales Contables

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables, consisten en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

Un manual de normas y procedimientos detalla todos los procesos que se vienen realizando en la empresa. Los manuales tienen una aplicación amplia en el departamento de contabilidad, ya que permiten guiar el trabajo que debe llevar a cabo el personal. Los manuales que aplican en el área contable son los de políticas contables, del código contable o de cuentas contables y los de normas y procedimientos contables que son los que se abarcarán en esta investigación.

Igualmente, los manuales de políticas contables detallan todas y cada una de las políticas que se siguen en la entidad respecto a los registros contables. Las políticas deben estar siempre de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y ello ser declarado en los manuales. Los manuales de normas y procedimientos contables detallan bajo el esquema de responsable-acción todos los procedimientos contables.

2.2.5.1 Objetivo de los manuales de procedimientos

Los objetivos de los manuales de normas y procedimientos son los siguientes:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que debe hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

Dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

2.2.6 Clima organizacional

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, esto conlleva a estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y demás, en casos extremos, puede llegar a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otros., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, entre otros).

2.2.7 Auditoría

La auditoría se define como el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicando con posterioridad a su ejecución para su evaluación, revisión o análisis periódico, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento.

Es importante mencionar que también la auditoría es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; además verificar si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa. El objetivo principal de la auditoría es descubrir fraudes o errores de principio o técnicos que estén ocurriendo en la compañía.

2.2.7.1 Tipos de Auditoría

Los tipos de auditoría son las siguientes:

- a) **Auditoría externa:** es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Tiene como objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

- b) **Auditoría interna:** es un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos. Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa, sus informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros, pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

- c) **Auditoría operativa:** es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se cumplen con las normas establecidas y si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica. Además, evalúa si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

- d) **Auditoría administrativa:** es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. La auditoría administrativa se evalúa la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal.

- e) **Auditoría financiera:** son un conjunto de actividades enfocadas a la validación y verificación de los resultados financieros obtenidos por una persona física o jurídica. Su objetivo es evaluar la exactitud y completitud de la información expresada en los Estados Financieros, determinando el nivel de certeza razonable sobre la realidad económica de la entidad basada en estos resultados

- f) **Auditoría tecnología de información:** es una revisión de las normas, técnicas y buenas prácticas dedicadas a la evaluación y aseguramiento de la calidad, seguridad, razonabilidad, y disponibilidad de la Información tratada y almacenada, a través del computador y equipos afines.

2.2.7.2 Riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor emita una opinión de auditoría inapropiada, cuando los estados financieros están expresados en una forma sustancialmente errónea. Representa también la posibilidad de que el auditor emita una opinión inapropiada sobre los resultados del examen efectuado, con base en la obtención inadecuada de evidencia o en un diseño ineficaz de los procedimientos de auditoría necesarios para recopilar la información que permita sustentar tal opinión, por lo que se arriba a conclusiones erróneas o poco asertivas.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo de control riesgo, riesgo de detección y riesgo inherente, los cuales se ejemplifican a continuación:

- **Riesgo de control:** Posibilidad de que una declaración errónea que pudiera ocurrir en un saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa, en forma individual o en agregado con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se evite, se detecte o se corrija oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno. Representa también la posibilidad de que el control diseñado por la Administración de la entidad no detecte ni prevenga los errores relacionados con la naturaleza de las operaciones.

- **Riesgo de detección:** Probabilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones, lo cual pudiera ser de importancia relativa, individualmente o en agregado con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

- **Riesgo Inherente:** Posibilidad de que el saldo de una cuenta o clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o en agregado con representaciones erróneas en otros saldos o clases, asumiendo que no hubiera controles internos relacionados. Representa la posibilidad de que ocurran errores o fraudes importantes en un rubro específico de los estados financieros, o en un tipo específico de negocio, en función de las características o particularidades de dicho rubro (cuenta, saldo o grupo de transacciones) o negocio, sin considerar el efecto del sistema de control interno establecido.

2.2.7.3 Riesgo contable

Por su parte, también se debe tener en cuenta lo referente al riesgo contable, que se asocia con la variabilidad del resultado de los hechos futuros.

Asimismo, el riesgo contable se conoce como el desvío en el resultado del proceso de decisiones, así como la determinación de las mejores estimaciones y predicciones posibles, sobre las condiciones y resultados futuros de un ente. Ocurre como consecuencia de no haber utilizado información contable confeccionada sobre la base de la mejor alternativa de la norma contable profesional disponible para el caso y/o no haber aplicado el buen criterio profesional.

2.2.7.4 Riesgo operativo

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, tecnología, la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

2.2.8 Control interno

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. El término “Control” se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes del control interno.

Por consiguiente, el control interno es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.2.8.1 Objetivos del Control Interno

De acuerdo con la Ley General del Control Interno, Art. 8, tiene como objeto:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal: Su inclusión en la normativa costarricense deriva de la importancia que se ha conferido a la protección de la hacienda pública y del reconocimiento del control interno como “primera línea de defensa” para la salvaguarda del patrimonio institucional y la prevención y detección de errores y fraudes.

- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información: Congruente con el principio constitucional de eficiencia (Art. 11 de la Constitución Política). El control interno promueve el rendimiento y constituye una herramienta fundamental en la conducción de las actividades, en el uso idóneo de los recursos y en la aplicación de mejores prácticas.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones: garantiza confiabilidad en la información precisa, veraz y exacta y datos suficientes y comunicación en tiempo propicio a las personas correctas para la toma de decisiones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico: Ajuste a la normativa jurídica, técnica y administrativa.

2.2.9 Control interno – COSO

Internal Auditor (2013) indica que:

Han pasado más de 20 años desde que el comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) empezó a desarrollar su destacado Enfoque Integrado de Control Interno. En aquel momento de los desarrollos de negocios y tecnológicos, que hoy son moneda corriente, no se había notado aún. Las empresas recién comenzaban a conectarse a través del intercambio electrónico de datos, los teléfonos inteligentes no existían, la crisis financiera llegaría años después, y China todavía no se había convertido a una economía de mercado modificada. (Párrafo 1)

Al inicio del siglo XXI las condiciones relativas al tema control interno motivaron, según expone el Internal Auditor (2013), el consejo de administración. Al respecto, COSO realizó un estudio para examinar el enfoque de 1992, y concluyó que se mantenía conceptualmente sólido. Sin embargo, consideró que si actualizaban algunos de los principios se podría hacer más fácil su uso y aplicación a las organizaciones actuales, por consiguiente, se realizó la actualización del informe 2013.

Dentro de las razones que se tomaron en cuenta para el cambio, están los cambios en la tecnología, la aparición del gobierno corporativo, la mayor demanda de información sobre el control interno, la relevancia de la evaluación de riesgos, la demanda de nuevas formas de presentación de informes sobre el desempeño organización y la importancia de las actividades operativas y de cumplimiento.

2.2.9.1 Concepto COSO

COSO (2015) explica:

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado que figuran a la izquierda y se dedica a proporcionar liderazgo a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. (Párrafo 1).

2.2.9.2 Objetivos COSO

El marco COSO establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficacia de las operaciones de la entidad, incluidos los objetivos de rendimiento financiero y operacional, y protección de sus activos contra pérdidas.
- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa que pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros aspectos definidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y reglamentos a los que esté sujeta la entidad.

2.2.9.3 Componentes del Sistema de Control Interno

El marco de control interno COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la administración y de sus procesos de gestión.

Ladino (2014) detalla que esos cinco componentes son: “[...] el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.” (p. 9)

Muchas son las definiciones de los cinco componentes, sin embargo, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en su informe Internal Control – Integrated Framework (2013) explica que el modelo de control interno cuenta con cinco componentes, a los cuales se asocian diecisiete principios.

El primero de los componentes es ambiente de control que consiste en un conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno a través de toda la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas.

El segundo componente es la evaluación de riesgos, el cual es un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados, para lo cual la Administración debe considerar posibles cambios en el contexto interno y externo, que se asocian con la operación de la entidad y en el propio modelo de negocio que impidan la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Luego se encuentran las actividades de control que constituyen el tercer componente y son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para tratar los riesgos a la consecución de los objetivos. Estas son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio y sobre todo en el ambiente tecnológico.

El cuarto componente corresponde a la información y comunicación. La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. Es decir, la dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es un proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la organización, esto permite al personal comprender las responsabilidades de control interno y su importancia para el logro de objetivos.

El componente número cinco del modelo consiste en las actividades de monitoreo, donde las evaluaciones continuas, separadas o una combinación de ambas se utilizan para determinar, si cada uno de los cinco componentes, están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

2.2.9.4 Componentes y principios

El Informe COSO III establece diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Debido a que estos principios se extraen directamente de los componentes, una entidad puede lograr un efectivo control interno, mediante su aplicación a las operaciones, elaboración de informes y cumplimiento de objetivos. Los diecisiete principios que soportan los cinco componentes del control interno se enumeran a continuación.

2.2.9.5 Ambiente de control

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración demuestra independencia de gestión y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.
- La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos
- La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.

2.2.9.6 Evaluación de riesgos

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- La organización considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

2.2.9.7 Actividades de control

- La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.
- La organización selecciona y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
- La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

2.2.9.8 Información y comunicación

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento de los controles internos.
- La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan al funcionamiento de otros componentes del control interno.

2.2.9.9 Actividades de monitoreo

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar las medidas correctivas, incluyendo a la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.2.10 Manual de procedimientos

Como propuesta general del presente trabajo de investigación, se tiene la implementación de un manual de procedimientos que pueda apoyar la eficiencia de las actividades que se realizan a nivel de empresa, por lo que a continuación se muestra una reseña teórica sobre esta herramienta.

2.2.10.1 Definición

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente, tanto las acciones, como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con ellos puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas, con anterioridad, en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación de los tiempos de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.

- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.
- Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

2.2.10.2 Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

- Definir el contenido
- Introducción
- Objetivos
- Áreas de aplicación
- Responsables
- Políticas
- Descripción de las operaciones
- Formatos
- Recopilación de información
- Elaboración de inventario de procedimientos
- Integración de la información
- Análisis de la información
- Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables
- Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos

2.2.10.3 Fuentes de información

Las más comunes son:

- Archivos de la empresa.
- Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

2.2.10.4 Métodos de compilación

Los métodos para compilar la información son:

- Encuestas.
- Investigación documental.
- Observación directa.

2.2.10.5 Recomendaciones generales de presentación

La presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:

- Logotipo.
- Nombre de la empresa.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.

- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

2.2.10.6 Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento, tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones. El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual, se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

2.2.10.7 Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

En el caso de la empresa Tegra Medical S.A., la inexistencia de lineamientos y pasos para tener un control de los procesos contables y operativos y de cómo deben realizarse las actividades, han afectado significativamente el desempeño de estas áreas, por esta razón son comunes las confusiones, demoras en los resultados, duplicación de esfuerzos en los procedimientos y un cumplimiento deficiente en las funciones de los procesos.

2.3 HIPÓTESIS

Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio que indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. Son suposiciones de algo que podría ser o no y que se generan a partir de datos y busca ser comprobada o aprobada para convertirse en una aseveración.

La hipótesis para esta investigación es: **Con la elaboración sistemática de un Manual de Procedimientos Contables y Operativos se optimizará la efectividad en los procesos contables estableciendo funciones, obligaciones y medidas de control a los encargados de estas áreas.**

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

La operacionalización de la hipótesis es desglosar la variable en indicadores, por medio de un proceso de deducción lógica. Es decir, segmentar la hipótesis descrita anteriormente en variables, indicadores, escalas y los instrumentos con los que será medida.

Definición Conceptual	Variables	Indicadores	Escalas	Instrumentos
Son los distintos lineamientos formales o no que se siguen y aplican en la empresa para el control contable.	Políticas contables	Procesos Precisión	Completa/ Incompleta	Documentos institucionales
Detallan todas y cada una de las políticas que se siguen en la entidad respecto a los registros contables.	Manual de procedimientos contables	Mejoras Eficiencia Eficacia	Alto Medio Bajo	Cuestionario
Secuencia lógica de pasos que están relacionados entre sí.	Procesos contables	Productividad Desempeño del personal Tiempo-	Buena Regular Mala	Entrevista Cuestionario
Actividades/tareas con responsabilidad asignada a los colaboradores del departamento contable.	Funciones/ Obligaciones	Lista de funciones Jefatura Lista de Funciones Asistente	Detalladas Poco detalladas No detalladas	Documentos institucionales Entrevista
El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.	Control	Efectividad Eficiencia Eficacia	Alto Bajo Nulo	Cuestionarios

Fuente: Elaboración propia. 2017

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se define la investigación científica como: “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, la cual es utilizada para ampliar conocimientos, desarrollar teorías y reformular planteamientos.

3.1.1 Finalidad

La finalidad de esta investigación es teórica, abarcará el departamento contable y operativo de Tegra Medical Costa Rica, S.A., enfocada en la recopilación de información de los procesos contables y operativos en la compañía y de cómo es factible la sistematización de las tareas propias en esta área, plasmadas en manuales de procedimientos contables.

3.1.2 Dimensión temporal

La dimensión temporal de tipo transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2012) se define como: “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.208). Por el contrario, la de tipo longitudinal se define como: “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos” (p.216). La dimensión temporal de esta investigación es de tipo transversal, pues la información se analiza en un tiempo único y no se compara con ningún otro año, ya que es la primera que se realiza acerca del tema en estudio.

3.1.3 Marco

Se realiza una investigación en la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. específicamente, en el departamento de contabilidad, orientada principalmente en los procesos contables de cuentas por pagar, por cobrar, emisión de cheques, ventas y compras, razón por la cual, el marco de esta investigación se categoriza como micro.

3.1.4. Condición en la que se hace

Para la elaboración de esta investigación se realiza un estudio de campo, debido a que se recolecta la información y documentación directamente en el lugar donde se produce el fenómeno, es decir, en el departamento contable y operativo de la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A.

3.1.5 Carácter

El método cualitativo es un método científico empleado en diferentes disciplinas. Busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. Para Hernández, et al (2014): “El enfoque cualitativo, se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto.” (p.9).

El trabajo final de graduación se caracteriza por ser de carácter descriptivo, analítico y prospectivo.

3.1.5.1 Descriptiva

Este tipo de investigación describe, de modo sistemático, las características de una población, situación o área de interés. Esta “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Previo a la elaboración de cualquier tipo de análisis, es imperativo presentar generalidades que describan el objeto de estudio. En diferentes apartados de la investigación se incluyen datos, hechos, acontecimientos, relatos que le permite al lector identificar el fenómeno en estudio.

3.1.5.2 Analítica

El estudio tiene como objeto, analizar los procedimientos que se llevan a cabo en la realización de las tareas diarias en el departamento contable, descomponiendo sus partes o elementos para observar la naturaleza de los hechos, las causas y efectos que se producen en los procesos.

3.1.5.3 Prospectiva

Asimismo, el estudio plantea posibles causas y efectos negativos en los procesos actuales por la falta de manuales contables, orientando a la administración a la toma de decisiones y acciones acerca de si el modelo actual es eficiente en sus procesos y realización de tareas diarias.

3.1.6 Naturaleza

La investigación cualitativa se entiende como una categoría de diseños de investigación, que extraen descripciones a partir de observaciones, que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, y video cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. Este estudio es una recolección de datos a partir de percepciones, apreciaciones y juicios, por lo que se considera de naturaleza cualitativa.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Respecto a este apartado, Brenes (2012), marca la diferencia entre los sujetos y las fuentes de información al señalar que: “las fuentes de información, tanto pueden ser humanas como materiales. Si fueran materiales (como datos de archivos, obras de un autor o periódicos), lo correcto sería llamar “Fuentes de Información” a este apartado. Por el contrario, si fueran personas físicas propiamente dichas, la sección se puede llamar “Sujetos”. (p.122).

3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio):

En este estudio, los sujetos de investigación relevantes son las personas a consultar por medio de entrevistas y conversatorios durante la fase de trabajo de campo primordialmente. Con respecto a las fuentes, se dividen en lo que Alvarado (2014), denomina de primera o segunda mano, mismas que a continuación se detallan:

Organización	Nombre	Cargo	Forma de aplicación
Tegra Medical	Sean Mikus	Gerente General	Entrevista
Tegra Medical	Rodrigo Sánchez	Contador	Entrevista
Tegra Medical	Liliana Redondo	Gerente Recursos Humanos	Entrevista
Tegra Medical	Freddy Solís	Gerente Cadena de Suministros	Entrevista
Tegra Medical	Laura Brown	Asistente contable	Cuestionario
Tegra Medical	Esteban Ruiz	Encargado de Bodega	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia 2017.

3.2.1.1 Primera mano

La fuente de primera mano o fuente primaria está basada en datos cuantitativos o cualitativos que el investigador genera. Según Bernal (2012), las técnicas utilizadas para obtener información directa (primaria) dentro de la investigación cualitativa son:

- Entrevistas a profundidad (permiten obtener información de un tema en particular con un importante valor para el investigador).
- Grupos focales (permiten conocer actitudes y creencias en relación a un tema dentro de un grupo con características similares).
- Observaciones (permiten conocer mediante la observación comportamientos del público objetivo en un entorno natural). (p.80).

Además de la información a recopilar en las entrevistas, se acudirá a la técnica de observación de campo que permitirá recoger información de primera mano en relación con el tema de investigación.

3.2.1.2 Segunda mano

Es la información obtenida de los datos y el análisis previos realizados por otra persona. De acuerdo con Bernal (2012), “Las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información ya existente en relación a un tema.” (p.81).

Como fuentes de segunda mano a utilizar en este proyecto investigativo, se encuentra la consulta a literatura especializada, revistas indexadas, tesis, artículos periodísticos e investigaciones seleccionadas que anteceden a esta propuesta, entre otros.

3.2.1.3 Fuentes menores

Se utiliza fuentes menores como circulares, memorándum y páginas web de la compañía.

3.2.1.4 Fuentes mayores

Entre las fuentes mayores se encuentran Libros, leyes, normativas nacionales e internacionales.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

La investigación científica se caracteriza por la utilización de diversas técnicas e instrumentos dirigidos a la recolección de datos e información, con los cuales se fundamenta un estudio sistemático.

Diferentes autores en materia de metodología de la investigación aluden que las técnicas e instrumentos son diversas. Mantienen una serie de diferencias que responden propiamente a la especialidad del objeto de investigación, así como al enfoque seleccionado por el investigador, bien sea cualitativo como la presente investigación, bien sea cuantitativo o el enfoque mixto.

Con respecto al método de recolección de datos, este se refiere a la necesidad de identificar métodos e instrumentos para recolectar la información que se necesita, como: encuestas, observaciones, entrevistas, formularios y otros.”

Como técnicas e instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo para el metodólogo, se consideran las siguientes, “Observación directa, entrevistas a la población estudiada, encuestada y el uso de internet.”

En la propuesta del diseño de un manual de procedimientos para el departamento contable en la empresa Tegra Medical Costa Rica se utiliza la técnica de la entrevista semiestructurada, el análisis de contenido, el diario de doble entrada, el internet y el instrumento cuestionario.

3.3.1 Entrevista

Con respecto a esta técnica, se aporta la siguiente definición:

Es una técnica fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo. Se emplea especialmente en investigaciones con enfoque cualitativo por educadores, sociólogos, psicólogos, psiquiatras, abogados, periodistas, y, en fin por investigadores y profesionales en el campo de las ciencias sociales. Sus propósitos son distintos, pero, en general, buscan obtener o proporcionar alguna clase de información, no obstante, pueden influir en la conducta de otras personas, si es el caso.

Según el metodólogo mexicano Ramírez (2012), la entrevista se divide en: (...) estructurada, semiestructurada y abierta. (p.206).

3.3.2 Entrevista Semiestructurada

Es conocida como mixta o semi-libre. Según Bernal (2012), es una entrevista con relativo grado de flexibilidad, tanto en el formato, como en el orden y los términos de realización de las mismas para las diferentes personas a quienes está dirigida.

Es criterio de la ponente que este tipo de entrevista se ajusta en mayor grado a una investigación de enfoque cualitativo, en donde lo que se persigue es la comprensión de procesos y la ampliación del criterio de opinión de los sujetos de información consultados.

3.3.3 Análisis de Contenido

Para Martín (2013): "(...) el investigador ha logrado un conjunto de materiales cualitativos, procedentes de registros de conductas, deberá clasificar el contenido en categorías apropiadas para describirlo de forma ordenada y metódica. El proceso de investigación es denominado análisis de contenido o codificación. (p.1).

En el segundo capítulo de la investigación, el análisis de contenido juega un papel relevante para la sistematización conceptual propia de este estudio, lo mismo que para la discriminación de la información a recopilar en el trabajo de campo.

3.3.4 Internet

Existen dos funciones básicas, un nuevo canal de distribución para los medios tradicionales de comunicación, además de ser un nuevo canal de expresión para emisores emergentes. Desde nuestro punto de vista, internet es un nuevo medio de comunicación, sin embargo, por ser diferente a los anteriores, debe ser estudiado y considerado como tal.

La funcionalidad del uso del internet en esta investigación registra beneficios inmediatos, por ejemplo, la flexibilidad, la reducción del tiempo en las consultas y una menor inversión por su bajo costo.

3.3.5 Cuestionario

Para Aparicio, et al (2013), el cuestionario es: “Un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la consulta”. (p.4). Este instrumento de consulta es una guía elaborada con anticipación, que al momento de establecer contacto con los sujetos de información, puede ser flexible, en razón de que el tipo de entrevista realizada será la semiestructurada.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo específico	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las políticas y lineamientos de la empresa	Políticas contables de la empresa	Políticas	Línea de conducta predeterminada que se aplica en una empresa para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas	Documentos institucionales	Observación directa Análisis de contenido
Evaluar la eficiencia de los procedimientos en los procesos contables-operativos	Eficiencia de los procedimientos	Horas asignadas Número de tareas	Es la relación entre insumos y productos, es decir entre los recursos	Métricas Alta Productividad Poca Productividad Baja Productividad	Cuestionario
Proponer una alternativa administrativa y operativa que optimice los procesos	Propuesta de optimización del proceso contable	Organización Centralizada Organización Descentralizada	Consiste en la elaboración de un manual que cumpla con la especificación rigurosa del control contable de la empresa	Literatura especializada	Criterio experto

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Zorrilla (2012), la interpretación de la información: “es el proceso mental por medio del cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.” (p. 258).

El análisis de la información es la parte final de la sección de “procedimiento metodológico”. Busca responder a una pregunta muy simple: ¿Qué se hará con toda la información que se recoja, sea por medio de los cuestionarios, o las observaciones, o cualquier otro medio empleado? Como podemos apreciar, se trata de otra sección muy importante desde el punto de vista del planteamiento, pues implica prever la clase y cantidad de análisis a que será sometida la información, sea esta cuantitativa o cualitativa.

El proceso de análisis e interpretación busca recoger toda la información obtenida de las fuentes, tanto primarias como secundarias y sintetizar esta información, de manera que el lector comprenda, de una manera más clara y concisa, los resultados de la investigación.

Por medio de este procedimiento de análisis, se procura dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos propuestos por medio de literatura especializada, análisis de normativa contable y con los datos recopilados en las entrevistas a los sujetos fuente de información. En cada objetivo se especifica cuándo se emplea una fuente de consulta en particular y, en ocasiones, cuándo converge información teórica con la obtenida en el trabajo de campo.

Un instrumento metodológico de utilidad en esta investigación es el análisis de contenido por medio de la triangulación. Según Alvarado (2014), consiste en la recopilación de información desde diferentes fuentes y perspectivas que, posteriormente, es contrastada para establecer semejanzas, diferencias y retroalimentar una posición final del investigador.

Objetivo Específico N.º1

Identificar las políticas y lineamientos de la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A. para los Departamentos de Contabilidad y Operativo.

Para la exposición de este objetivo, se usan en la respuesta elementos conceptuales sustraídos de literatura especializada, documentos institucionales y consultas a la gerencia general de la compañía.

La estructura administrativa de la empresa Tegra Medical Costa Rica S.A. no ha establecido procedimientos formales dentro del ciclo de sus operaciones contables y operativas. Se procede a la elaboración de una lista de cotejo para verificar los lineamientos, mediante los cuales la compañía desarrolla operaciones a través del Departamento Contable y Operativo. Es decir, la ausencia de consulta de normatividad estandarizada y publicada se sustituye por el citado instrumento tomando como referencia el criterio experto de los entrevistados.

Por lo tanto, la finalidad de este instrumento de consulta es proveer un punto de partida que permita identificar el actual orden de situación que presenta la organización, por falta de una estructura contable y operativa, así como, variables que afectan la razonabilidad de los procesos.

Políticas y lineamientos que rigen Tegra Medical Costa Rica

Descripción	Si	No
a) ¿Conoce la misión y visión de la compañía?	x	
b) ¿La empresa cuenta con un organigrama general?	x	
c) ¿Tienen un manual de funciones con la descripción de puestos?	x	
d) ¿Las descripciones de puestos y perfiles están definidos con respecto al modelo del negocio?		x
e) ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos por departamentos? (Importaciones, Contables, Compras, Operaciones)		x
f) ¿La empresa tiene un sistema contable?	x	
g) ¿Existen políticas específicas para llevar a cabo los procesos y actividades contables y operativos?		x
h) ¿El proceso contable opera en un ambiente de sistema integrado de información? adecuadamente?	x	
i) ¿El anterior proceso funciona adecuadamente?		x

j) ¿Disponen de un departamento contable estructurado de conformidad con la complejidad, desarrollo tecnológico y estructura organizacional de la empresa?		x
k) ¿Se verifica periódicamente que los registros contables se han efectuado en forma adecuada?		x
l) ¿Se realizan conciliaciones bancarias u otro tipo de conciliaciones?	x	
m) ¿Tiene la empresa un departamento de auditoria interna?		x
n) ¿Se mantiene acción coordinada con otros Departamentos para la ejecución de actividades y / o tareas?		x
o) ¿Se cuenta con manual de cuentas para el manejo del sistema contable existente?	x	
p) ¿Existe un fondo de caja chica para hacer frente a pagos menores en efectivo?	x	
q) ¿Existe un reglamento de caja chica, donde se establece los límites máximos a desembolsar a través del fondo?		x
r) ¿Se han establecido normas o procedimientos para la gestión de cobro?		x
s) ¿Se efectúan las compras de acuerdo con el presupuesto y plan de compras de la organización?		x

Fuente: Elaboración propia. 2017.

(*) Consulta al señor Rodrigo Sánchez Chaverri. Gerente Financiero.

ANÁLISIS

Si la dirección de una compañía no sabe cuál es su razón de ser y lo que quiere llegar a ser en el futuro, es fácil perderse durante el crecimiento en el tiempo. Esta situación se vuelve más difícil cuando los empleados desconocen la misión y visión de la organización, ya que estas definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existen. En ellas se encuentran las ideologías más arraigadas, los valores y los propósitos con los que la organización se desarrolla. De acuerdo con lo que se muestra en esta lista, Tegra Medical dispone del anterior parámetro organizacional

entre sus empleados. La ventaja de dar a conocer a los trabajadores una clara misión y visión es que el potencial de la fuerza laboral se ve aprovechado en conjunto y beneficio para la empresa, y no solamente en la realización personal de estos, con ello se crea así una identidad grupal que les permita mirar el mismo norte.

De la misma manera, otra fortaleza de la compañía es que mantiene una estructura organizacional, con descripciones para la mayoría de los puestos. Esto facilita que los empleados conozcan a quien reportarle directamente en las diferentes situaciones que se presenten. La estructura organizacional u organigrama viene siendo como el “esqueleto” que sostiene y apoya a la organización, cada rama o nivel del organigrama tiene una función en específico que asegura que las tareas se lleven a cabo, mediante un orden y metas planteadas.

En el ámbito contable y operativo, Tegra Medical registra una serie de falencias inferibles, a partir de las respuestas obtenidas en la gerencia general. De un total de 19 interrogantes, el 58% de las respuestas reflejan una relación directa con aspectos vinculados con el departamento contable, la tendencia es al reconocimiento de ausencia de procedimientos, directrices, políticas estandarizadas e impresas. No se tiene procedimientos establecidos para la gestión de cuentas por cobrar, es inexistente un reglamento para cuentas por pagar y la administración del fondo de caja chica.

Si bien es cierto que existe una descripción de puestos, Tegra Medical no tiene un manual de políticas y procedimientos para los departamentos de contabilidad y operativo. Las descripciones de puestos para estas áreas están incompletas y no han sido bien detalladas, lo que provoca en estos departamentos incertidumbre en cuanto a funciones específicas que deben cumplir cada uno de los colaboradores. Es importante mencionar que la empresa cuenta con descripciones de puestos, estos están enfocados al área de producción, pero el departamento contable muestra una deficiencia en controles en los procedimientos de trabajo, debido a que no existen normas y una secuencia de pasos para el control necesario para los procedimientos contables, por esto, se invierte una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en enseñar a los encargados, quienes realizan sus tareas y organizan la información de acuerdo con sus conocimientos y forma de trabajo empíricos sustentando en criterio experto.

Objetivo específico N.º2

Determinar las funciones y obligaciones actuales que desempeñan los colaboradores del Departamento Contable y Operativo en la elaboración de las asignaciones diarias.

Un manual de procedimientos es “un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o


actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios”.

Asimismo, un manual de funciones es una lista detallada de puestos y actividades relacionadas con el buen funcionamiento y operación correspondiente a cada departamento. En esta guía se documentan la experiencia, los conocimientos necesarios con los cuales debe cumplir el empleado para hacer frente a sus funciones y retos para llevar a cabo, de manera óptima, su cargo en la compañía.

De acuerdo con las necesidades de las empresas, los manuales de funciones están formados por diferentes componentes, entre ellos se encuentran:

- a. Título: se refiere a la denominación o descripción general del puesto en la empresa.
- b. Requisitos: conjunto de habilidades o competencias (estudio y experiencia) con la que se debe contar para el cargo.
- c. Departamento: se refiere al área, división o nivel de especialización.
- d. Supervisor inmediato: indica el responsable de la persona a cargo.
- e. Objetivos: se refiere a los objetivos del cargo que se espera cumplir.
- f. Responsabilidades: conjunto de actividades que se deben desarrollar en el cargo.
- g. Recursos requeridos: indica los elementos (instrumentos, tecnológicos) necesarios para desempeñar el trabajo.

A continuación, se presentan las descripciones de puesto que Tegra Medical Costa Rica tiene designado para los puestos relacionados con los departamentos de contabilidad y operativos.


	Descripción de puesto Gerente de Contabilidad	RH-C-001
---	--	-----------------

Título	Gerente de Contabilidad
Departamento:	Contabilidad
Ubicación:	Costa Rica
Supervisor Inmediato	Gerente General
Duración - tiempo:	Tiempo completo
Regular / Temporal:	Regular
Fecha:	Mayo 2017


Naturaleza del puesto: Asegurar el desarrollo y la ejecución de las prácticas y procedimientos financieros y contables, de la manera más eficiente y oportuna, prestando apoyo administrativo. Asegurar el uso correcto y la aplicación de los recursos generados por las diferentes actividades de la empresa.

Funciones principales:

- Asegurar el cumplimiento de las directrices financieras establecidas por la corporación, con respecto al manual contable, utilizando y aplicando las Normas Internacionales de Contabilidad, estados de resultados, fechas de cierre, registros y todos los asuntos relacionados con el buen desarrollo de la contabilidad.
- Asegurar el mantenimiento de información financiera y operativa oportuna y precisa.
- Realice el arqueamiento de cajas pequeñas.
- Verificar el cumplimiento del procedimiento de ingresos (recuperación de cuentas por cobrar y pagos en efectivo) de la empresa.
- Preparar informes financieros para el CFO y la Corporación, en los que se analizan las áreas críticas del negocio y se presenten planes de acción para la optimización de la operación.

	Descripción de puesto Gerente de Contabilidad	RH-C-001
---	--	-----------------

- Proponer controles adecuados en relación con los ingresos y gastos de la empresa. Revisar periódicamente que estos controles se están implementando correctamente.
- Elaborar el Presupuesto Global anual de la empresa, basado en los datos proporcionados por el equipo de Gerentes.
- Facilitar el control administrativo estableciendo un arbitraje continuo al Presupuesto Global para establecer propuestas a tiempo, en caso de que los objetivos propuestos no se alcancen.
- Revisar y aprobar el pago y los pagos generales, verificando que todos los gastos cumplen con su justificación y los comprobantes adjuntos.
- Analizar los flujos de efectivo, semanales y proyectados de acuerdo con los presupuestos de las distintas áreas, controlándolo constantemente para tener en cuenta los compromisos que se pueden asumir en el corto plazo.
- Elaborar y presentar declaraciones de impuestos cumplen con el calendario fiscal establecido.
- Mantener una buena relación con asesores externos (abogados, agentes de seguros, entidades gubernamentales, etc.).
- Responsable de la adquisición y control de las Pólizas de Seguros e indemnizaciones que cubren los riesgos inherentes a las actividades.
- Asegurar el cumplimiento de los libros legales vigentes y las obligaciones de la empresa como contribuyentes, Administración Tributaria, cargas sociales, etc.
- Preparar el informe mensual de los estados financieros y el informe corporativo.
- Elaborar y controlar los auxiliares de los activos fijos.
- Mantener el trabajo en condiciones adecuadas de orden y limpieza, con el fin de preservar las instalaciones, los instrumentos y el equipo de trabajo.
- Cumplir con las normas y procedimientos relativos a las buenas prácticas de fabricación, seguridad ocupacional, calidad y producción establecidas por la empresa.

	Descripción de puesto Gerente de Contabilidad	RH-C-001
---	--	-----------------

- Apoyar y cultivar un ambiente de trabajo saludable en la empresa, estimulando la proactividad, la mejora continua y las buenas relaciones entre departamentos y colaboradores.
- Llevar a cabo las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.


Relaciones de trabajo: Todas las áreas de la empresa.

Nivel de habilidades, educación y experiencia:

- Licenciatura o Maestría o certificados equivalentes y experiencia laboral en contabilidad es necesario.
- Debe tener al menos 5-7 años de experiencia en contabilidad, con experiencia demostrada significativa en todos los aspectos de contabilidad GAAP.
- Gestión del personal de contabilidad.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para organizar y planificar el Departamento de Contabilidad.
- Debe ser un bien organizado, orientado a los resultados.

Firma Empleado:

Firma Gerente General:


	Descripción de puesto Asistente de Contabilidad	RH-C-002
---	--	-----------------

Título	Asistente de Contabilidad
Departamento:	Contabilidad
Ubicación:	Costa Rica
Supervisor Inmediato	Gerente de Contabilidad
Duración - tiempo:	Tiempo completo
Regular / Temporal:	Regular
Fecha:	Mayo 2017


Naturaleza del Puesto: Es el responsable de realizar correctamente labores de registros contables, control de datos y análisis en el área contable, haciendo correcto uso y aplicación de principios técnicos de contabilidad.

Funciones principales:

- Codificar los diversos documentos contables de acuerdo con el Manual de Cuentas de la empresa y realizar el registro de los asientos de diario, ajustes, notas de crédito, notas de débito, reclasificaciones y otros movimientos de naturaleza contable.
- Mantener actualizados los archivos de comprobantes y otros documentos contables y manteniendo el control consecutivo de los mismos.
- Mantener actualizados los libros legales de la empresa.
- Registrar y conciliar las cuentas contables, analizando cualquier inconsistencia.
- Elaborar las conciliaciones bancarias mensuales en el tiempo adecuado.
- Elaborar las conciliaciones de tarjetas de crédito, analizando los gastos, reportando cualquier anomalía encontrada y realizando el pago respectivo cumpliendo con las fechas establecidas.

	Descripción de puesto Asistente de Contabilidad	RH-C-002
---	--	-----------------

- Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos: D151 Declaración anual resumen de clientes, proveedores y gastos específicos, D101 Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta y D104 Declaración Jurada del Impuesto General sobre las Ventas, cumpliendo con el calendario fiscal establecido.
- Colaborar en la actualización de los auxiliares de activos fijos y plaqueo de los mismos.
- Elaborar los asientos fijos.
- Colaborar en la realización de los cierres fiscales en el sistema y en los libros con sus respectivos auxiliares.
- Asistir activamente en las auditorías contables realizadas por parte de entes internos y externos al área financiera.
- Confeccionar los cheques y transferencias bancarias, enviando un listado el día de pago a Recepción en el tiempo y día previstos.
- Custodia de los cheques y valores en tránsito de la empresa y mantenimiento de bitácoras al día.
- Mantener al día las cuentas por pagar y obligaciones con todos los proveedores.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad, recursos humanos y producción que desarrolle e implemente la empresa y que tengan injerencia directa con su posición.
- Generar los reportes mensuales de cuentas por pagar, cierres contables, activos fijos, entre otros.
- Mantener el puesto de trabajo en condiciones adecuadas de orden y aseo, con el fin de preservar las instalaciones, instrumentos y equipos de trabajo.

	Descripción de puesto Asistente de Contabilidad	RH-C-002
---	--	-----------------

- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de buenas prácticas de manufactura, seguridad ocupacional, calidad y producción establecidos por la empresa.
- Apoyar y cultivar un ambiente laboral sano en la empresa, estimulando la proactividad, la mejora continua y las buenas relaciones entre departamentos y colaboradores.
- Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.

Relaciones de trabajo: Todas las áreas de la empresa.


Nivel de habilidades, educación y experiencia:

- Mínimo Técnico Medio en Contabilidad. Plus estudiante avanzado en carrera de Contabilidad, Finanzas o Administración de Empresas.
- Conocimiento en el manejo de herramientas y equipo propios del área.
- Al menos un año de experiencia en puestos similares.
- Inglés técnico básico

Firma y Fecha Empleado:

Firma y Fecha Gerente Contabilidad:

Firma y Fecha Gerente de Recursos Humanos:


	Descripción de puesto Gerente de Compras	RH-C-003
---	---	-----------------

Título	Gerente de Compras
Departamento:	Compras y logística
Ubicación:	Costa Rica
Supervisor Inmediato	Gerente General
Duración - tiempo:	Tiempo completo
Regular / Temporal:	Regular
Fecha:	Mayo 2017


Naturaleza del Puesto: Responsable de Gestión de Planificación de Producción, Compras, Inventario, Almacén, Logística (Exportaciones e Importaciones) y Áreas de Servicio al Cliente. Responsable del Servicio al Cliente, al recibir las Órdenes de Compra y confirmarlas directamente a los Clientes; gestionar la demanda y actualizar el sistema ERP con información de demanda del cliente.

Responsabilidades primarias (funciones esenciales)

- Mantener los indicadores clave de la Cadena de Suministro como el indicador de Tiempo de Entrega para todos los clientes que trabajan con los diferentes departamentos para lograr la meta corporativa.
- Proporcionar a la operación un plan de producción diario consistente con la capacidad y los recursos de la planta, utilizando los mejores criterios de ajuste para la eficiencia y los ahorros de costos para satisfacer la demanda de los clientes.
- Realizar una Reunión Diaria de Producción con los líderes del departamento para discutir las oportunidades de producción y conducir el nivel más alto de tiempo de entrega del cliente.

	Descripción de puesto Gerente de Compras	RH-C-003
---	---	-----------------

- Mantener la cartera de pedidos incluyendo la planificación inicial de pedidos basada en el plan de capacidad, la disponibilidad de material y las restricciones de producción
- Coordinar con los equipos de fabricación e ingeniería en la eficiencia del departamento de conducción, asegurándose de que haya suficientes recursos y capacidad para manejar los pedidos de los clientes.
- Responsable de medir, liderar y mantener los resultados para el cumplimiento de la programación, la preparación del plan y los cambios de horario fijo
- Identificar los impactos potenciales del cliente y comunicar proactivamente a los clientes en coordinación con los gerentes de desarrollo de negocios y la atención al cliente para minimizar la escalada y mejorar la satisfacción del cliente.
- Identificar brechas dentro del proceso y las soluciones de unidad, incluyendo métricas en el rendimiento de producción y en la entrega del tiempo.
- Trabajar en estrecha colaboración con GTC y el desarrollo de productos para apoyar la transferencia de nuevos productos a la manufactura, asegurando que el material, la capacidad y los recursos estén listos.
- Gestionar la planificación de inventarios, incluyendo turnos de inventario específicos, stocks de seguridad, exceso y obsolescencia.
- Ser responsable de la integridad del sistema en relación con los parámetros de planificación, la previsión de la demanda, la cartera de pedidos, los controles de inventario, etc.
- Impulsar objetivos para la entrega a tiempo, plazos de entrega, turnos de inventario, logros de ingresos, etc.
- Realizar tareas y responsabilidades relacionadas como sea necesario.

	Descripción de puesto Gerente de Compras	RH-C-003
---	---	-----------------

Nivel de habilidad, educación y experiencia: Licenciatura en Negocios o Gestión de Operaciones o un campo relacionado y, por lo menos, diez (10) años de contrato relevante dispositivo médico y / o dispositivos médicos experiencia de la cadena de suministro es necesario. Debe tener un amplio conocimiento de los procesos y procedimientos de la Cadena de Suministro, incluyendo la planificación de fabricación y los procesos de demanda y reposición. Debe ser capaz de manejar varias tareas con precisión y priorizar de manera efectiva.


Requisitos físicos y características del trabajo

- Capacidad de lectura y escritura en español e inglés
- Contacto de negocios constante con la gente
- Comunicación frecuente de datos
- Actividad ocasional de dirección, control y planificación
- Ocasional: influenciar a las personas sobre ideas o cosas
- Supervisión limitada (debe ser altamente autónomo, demostrado mucha independencia)
- De ritmo variable; presión variable

Firma y Fecha Empleado:

Firma y Fecha Gerente Contabilidad:

Firma y Fecha Gerente de Recursos Humanos:


	Descripción de puesto Encargado de Almacén	RH-C-004
---	---	-----------------

Puesto:	Encargado de Almacén
Departamento:	Supply Chain
Localización:	Costa Rica
Supervisor Inmediato:	Gerente Supply Chain
Jornada Laboral:	Completa
Regular / Temporal:	Regular
Fecha:	Mayo 2017

Función Principal: Velar por la correcta recepción de la mercadería, custodia y control de las existencias, tanto en el sistema, como en el almacén mismo, además de la preparación y entrega de órdenes de trabajo para producción y entrega de suministros; manteniendo el orden y la limpieza del almacén.

Funciones principales:


- Entregar órdenes de trabajo a producción.
- Ingresar los movimientos de recibo, ingreso, despacho y demás transacciones en el sistema JobBoss.
- Planear y ejecutar los inventarios físicos y cíclicos, en conjunto con su área de mando.
- Investigar las diferencias de inventarios y realizar los ajustes respectivos, según las políticas financieras establecidas.
- Realizar proactivamente recomendaciones para evitar las discrepancias, perdidas, vencimiento y rotación correcta del inventario.
- Identificar los materiales recibidos con los números de parte, cantidad de unidades y número de lote.

	Descripción de puesto Encargado de Almacén	RH-C-004
---	---	-----------------

- Ajustar los niveles de inventario en el JobBoss en el tiempo y precisión requerida.
- Procesar, tanto los pedidos nacionales, como internacionales, utilizando el software suministrado por la empresa.
- Responsable de velar por el correcto manejo y mantenimiento de la unidad de transporte.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las normas, políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad, buenas prácticas de manufactura, recursos humanos, salud ocupacional y producción que desarrolle e implemente la empresa y que tengan injerencia directa con su posición
- Mantener el puesto de trabajo en condiciones adecuadas de orden y aseo, con el fin de preservar las instalaciones, instrumentos y equipos de trabajo.
- Apoyar y cultivar un ambiente laboral sano en la empresa, estimulando la proactividad, la mejora continua y las buenas relaciones entre departamentos y colaboradores.
- Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.

Nivel de habilidades, educación y experiencia


- Bachiller de Secundaria como mínimo, un plus tener conocimiento en manejo de inventario y optimización de bodegas
- Experiencia mínima de un año en posiciones similares
- Conocimiento en sistemas de inventario, Excel y Word
- Conocimiento en el manejo de herramienta, maquinaria y equipo propios del área.
- Licencia de conducir B1 y A3
- Inglés técnico básico

	Descripción de puesto Encargado de Almacén	RH-C-004
---	---	-----------------

Competencias o Habilidades

- Capacidad de organización y planificación de las tareas del área
- Pensamiento analítico que le ayude a proponer mejoras y adelantarse a los problemas técnicos del área.
- Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales
- Habilidad para concentrarse, enfocarse en el detalle y trabajar bajo poca supervisión y altos niveles de presión

Firma y Fecha Empleado:**Firma y Fecha Gerente Cadena Suministros:****Firma y Fecha Gerente de Recursos Humanos:**


	Descripción de puesto Encargado de Compras	RH-C-005
---	---	-----------------

Puesto:	Encargado de Compras
Departamento:	Cadena de Suministros
Ubicación:	Costa Rica
Supervisor Inmediato:	Gerente de Cadena de Suministros
Tiempo Completo / Medio Tiempo:	Tiempo completo
Regular / Temporal	Regular
Fecha:	Mayo 2017

Naturaleza del Puesto: Brindar soporte a la empresa en compra de suministros, materiales y herramientas en el momento requerido.

Funciones principales:

- Gestionar compras de materiales, suministros, a nivel nacional e internacional, negociación de precios y tiempos de entrega.
- Mantener el control de suplidores en el sistema QCBD según el procedimiento de compras.
- Participar activa y armónicamente con todos los equipos de los diferentes procesos de la Empresa.
- Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.
- Dar apoyo en todas aquellas actividades que requiera la Empresa, dentro de sus conocimientos y habilidades.
- Asistir a reuniones de personal y capacitaciones que se realicen dentro y fuera de la jornada laboral.

	<p align="center">Descripción de puesto Encargado de Compras</p>	<p align="center">RH-C-005</p>
---	--	---------------------------------------

Relaciones de trabajo

Todas las gerencias y el personal de planta que requiera el servicio de compras.

Nivel de habilidades, educación y experiencia:

- Al menos dos años de experiencia en puestos similares.
- Bachiller en Administración de Empresas o similar.
- Preferible con conocimientos en mecánica de precisión.
- Manejo del idioma inglés en un 90%.
- Conocimientos en inventarios y compras internacionales es un plus.

Competencias o Habilidades:

- Habilidad de redacción en Inglés/Español.
- Habilidad para comunicarse en Inglés/Español.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad analítica.
- Ocasionalmente trabajar bajo presión.

Firma y fecha Empleado:

Firma y fecha Gerente de Cadena de Suministros:

Firma y fecha Gerente de Recursos Humanos:

Puesto:	Asistente de Almacén
Departamento:	Cadena de Suministros
Localización:	Costa Rica
Supervisor Inmediato:	Encargado de Almacén
Jornada Laboral:	Completa
Regular / Temporal:	Regular
Fecha:	Mayo 2017

Función Principal: Responsable de la correcta preparación y entrega de las órdenes de trabajo a producción, así como la entrega de suministros a todas las áreas internas de la compañía, manteniendo el orden y la limpieza del almacén y su área de trabajo.

Funciones principales:

- Mantener el control de los inventarios, tanto de materiales como de suministros.
- Preparación y entrega de órdenes de trabajo a producción.
- Asistir con los movimientos de recibo, ingreso, despacho y demás transacciones en el sistema JobBoss.
- Participar activamente en los inventarios físicos y cíclicos, en conjunto con su área de mando.
- Colaborar con la investigación de las diferencias de inventarios.
- Emitir recomendaciones en su área de trabajo que apoyen la mejora continua, la satisfacción del cliente y la consecución de los indicadores del departamento.
- Colaborar en el recibo, orden, custodia y despacho de los materiales y herramientas del almacén.
- Asistir cuando sea requerido en el ingreso de los pedidos nacionales e internacionales en el software suministrado por la empresa.
- Responsable de velar por el correcto manejo y mantenimiento de la unidad de transporte.

- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las normas, políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad, buenas prácticas de manufactura, recursos humanos, salud ocupacional y producción que desarrolle e implemente la empresa y que tengan injerencia directa con su posición
- Mantener el puesto de trabajo en condiciones adecuadas de orden y aseo, con el fin de preservar las instalaciones, instrumentos y equipos de trabajo.
- Apoyar y cultivar un ambiente laboral sano en la empresa, estimulando la proactividad, la mejora continua y las buenas relaciones entre departamentos y colaboradores.
- Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.

Relaciones de trabajo

- Todas las áreas de la empresa
- Transportistas
- Proveedores y Clientes

Nivel de habilidades, educación y experiencia

- Mínimo Noveno año aprobado, un plus tener conocimiento en manejo de inventario
- Experiencia mínima de un año en posiciones similares
- Conocimiento en sistemas de Windows
- Conocimiento en el manejo de herramienta, maquinaria y equipo propios del área.
- Licencia de conducir B1 y A3

Competencias o Habilidades

- Capacidad de organización y planificación de las tareas del área
- Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales
- Habilidad para concentrarse, enfocarse en el detalle y trabajar bajo poca supervisión y altos niveles de presión

Firma y fecha Empleado:

Firma y fecha Gerente Cadena Suministros:

Firma y fecha Gerente de Recursos Humanos:

Si bien es cierto, desde el punto de vista del Departamento de Recursos Humanos, la descripción de los puestos que anteriormente se detallaron, está muy completa a nivel de responsabilidades asignadas, así como sus requisitos, experiencia y requerimientos necesarios para el ingreso a la empresa. Sin embargo, realizando un análisis de la utilización de las fichas anteriores, se pudo determinar que las mismas fueron elaboradas, específicamente para la dotación del personal requerido en Tegra Medical de Costa Rica S.A., por lo que dicha documentación no incluía (y no lo requería tampoco), el detalle de cómo realizar las labores que se describen en las responsabilidades de cada puesto.

Asimismo, se pudo evidenciar que la empresa cuenta con las descripciones de puesto, pero no de las labores y sus documentos formales, por lo cual las responsabilidades asignadas, pueden realizarse a discreción de cada colaborador, sin que medie una estrategia unificada de cumplir con ellas.

Objetivo específico N.º3

Evaluar la eficiencia de los procedimientos en los procesos contables – operativos que se llevan a cabo en la compañía para el logro de los objetivos.

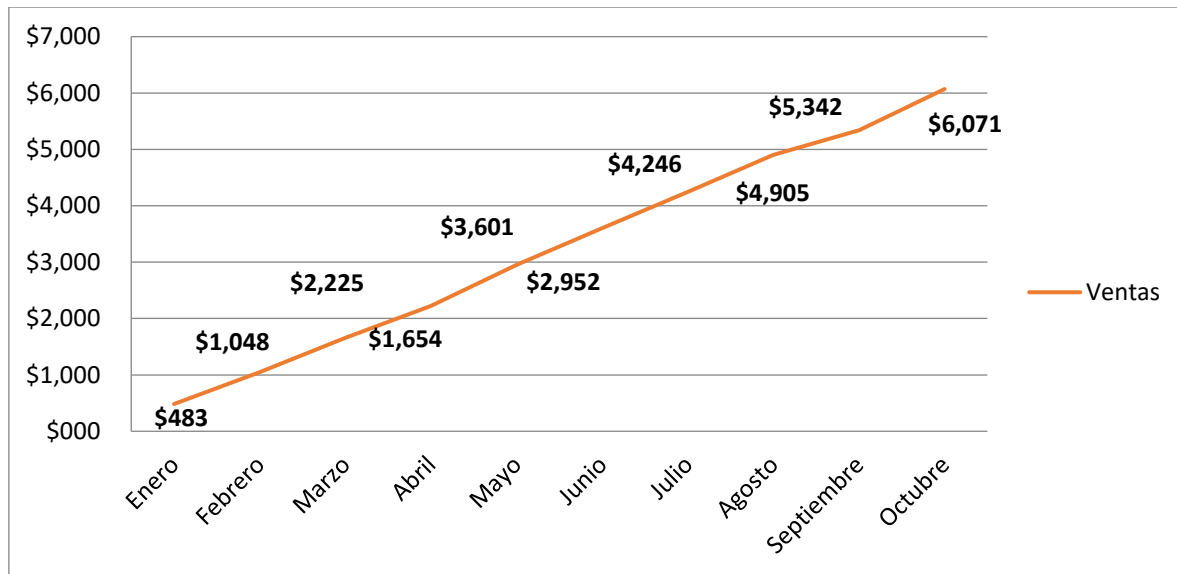
Se detalla a continuación cómo se desarrollan en la actualidad los procedimientos del área contable y operativa en Tegra Medical.

Proceso de Ventas

Es la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. Tegra Medical está dedicada a la comercialización de equipo para áreas médicas como ortopedia, cirugía mínimamente invasiva, terapias de intervención, diabetes, oftalmología, administración de medicamentos, salud dental y de la mujer.

Específicamente, Tegra Medical fabrica componentes y dispositivos médicos terminados que se usan en muchos otros mercados, como la diabetes, la oftalmología, la administración de medicamentos, la salud dental y de la mujer. Estos productos incluyen agujas especializadas y personalizadas, cables, componentes moldeados e instrumentos quirúrgicos, entre otros.

Gráfico 1 Ventas Tegra Medical de Costa Rica S.A.
Enero a Octubre 2017
(En millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia. Reporte de ventas mensuales Tegra Medica de Costa Rica S.A.

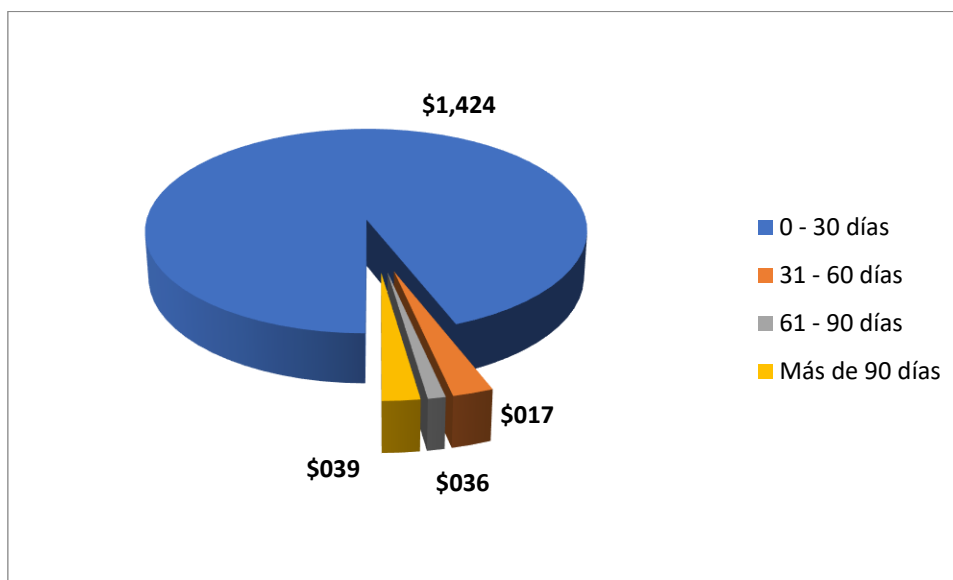
Como se puede interpretar en el gráfico anterior, el índice de ventas de Tegra Medical de Costa Rica muestra un comportamiento exponencialmente en aumento, por lo que se hace evidentemente necesaria la creación de un procedimiento que pueda regular esta actividad, en vista de que la misma es el componente productor exclusivo de ingresos para la empresa, pasando de \$483,3 millones en enero del 2017 y hasta \$6.070, 5 millones en octubre (último mes en estudio).

Proceso de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son los derechos monetarios sobre empresas o individuos, además agrega que son la cantidad que deberá cobrarse a los clientes.

Actualmente, no existe un departamento de cuentas por cobrar, que realice este proceso detalladamente, razón por la cual el departamento tiene deficiencias a la hora de realizar la recuperación del efectivo.

Gráfico 2 Cuentas por Cobrar Tegra Medical de Costa Rica S.A.
Por vigencia de cuentas
(En millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia. Reporte de cuentas por cobrar Tegra Medica de Costa Rica S.A.

En la gráfica anterior, se puede denotar como la mayoría de las cuentas por cobrar, con que cuenta la empresa, son a corto plazo (30 plazo), con un 94%, por lo que resulta imprescindible contar con un departamento de cobro bien estructurado y sobre todo con procesos y actividades estrictamente definidas, que puedan apoyar el cobro efectivo de las cuentas y que no atenten contra la liquidez inmediata de la empresa.

Proceso de Compras

El departamento de Logística de Tegra Medical está formado por un gerente, un comprador, un asistente de exportaciones y el encargado de bodega. Al formar parte de empresas en zona franca, Tegra medical se beneficia de incentivos que cubre este régimen. En el momento de realizar compras nacionales, la compañía está exenta de pago de impuestos a nivel nacional, siempre y cuando el proveedor acepte la exención del impuesto.

De esta manera, la reducción de costos a la hora de realizar el proceso de compras es uno de los objetivos primordiales, tiene como fin lograr obtención de utilidades en los cierres de cada periodo. Asimismo, la eficiencia en el servicio y contratación de proveedores debe, no solamente satisfacer las necesidades de la compañía, sino también de los clientes. Una mala administración de los proveedores en servicios contratados o productos requeridos, puede generar inconvenientes internos en la compañía, así como en las prestaciones finales con los clientes, por ejemplo, plazos de entregas tardías, devoluciones por mercadería dañada o errónea, cantidades incompletas, entre otros.

El proceso de compras está centralizado en una sola persona (el comprador). Se detalla a continuación como se desarrolla: a) según la necesidad existente (compra o servicio) se contacta al proveedor, b) se procede a realizar la orden de compra, esta puede ser firmada por el encargado de compras (el monto no puede sobrepasar los ¢2,500,000; para compras mayores a este monto, la orden de compra debe ser

firmada por el gerente, c) se envía la orden de compra al proveedor y d) se recibe la mercadería en bodega. El proceso de centralización de esta función provoca errores operacionales en el proceso, lo que disminuye la eficiencia en la compra, la gestión se vuelve lenta, pues solo hay una persona encargada de todas las compras de la compañía. Las líneas de comunicación entre los departamentos son escasas, esta persona encargada de realizar las compras procede a realizarlas sin autorización de un gerente y esto lleva a gastos incensarios.

Por otra parte, según se pudo constatar en el trabajo de campo, no existe un estudio previo de proveedores que se realice con el fin de cotizar los productos a adquirir, con el fin de realizar estudios de precios de mercado y con esto buscar las opciones donde la empresa pueda obtener disminución de costos de adquisición de materia prima, sobre todo, tomando en consideración que al ser equipo médico especializado, los precios generalmente resultan elevados.

Proceso de cuentas por pagar

En el libro Criterios Contables, Cantú (2014), menciona que las cuentas por pagar o pasivos representan lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, los cuales tienen derecho prioritario sobre los activos, se deben pagar primero a los trabajadores. (p.55).

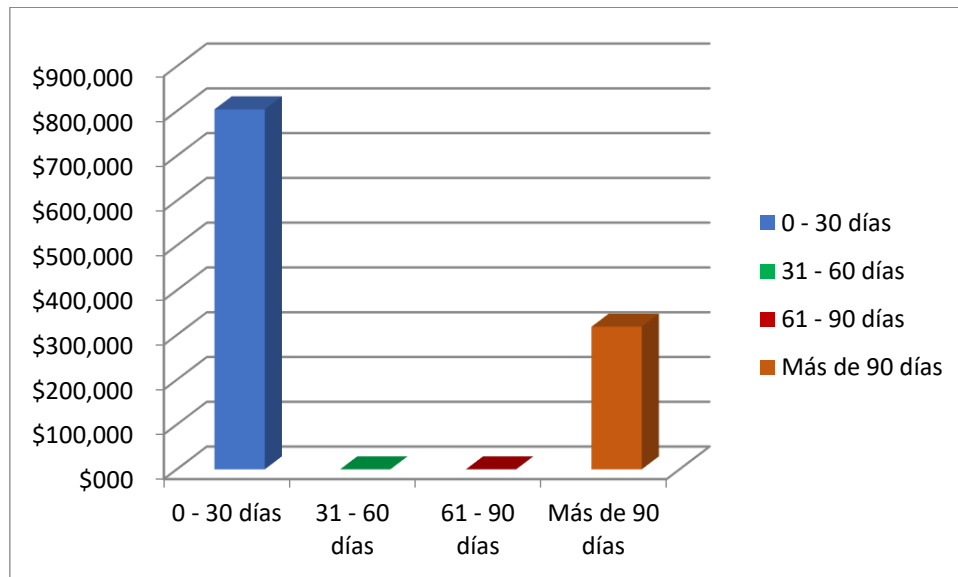
El proceso de cuentas por pagar de una compañía es el que administra la información relacionada con los proveedores. Tegra Medical tiene algunos proveedores con los que ha pactado términos de pago a crédito y con otros solamente de contado. Se realizan los pagos por medio de cheques y/o transferencias bancarias.

En relación con el proceso contable de las cuentas por pagar de la compañía, lo componen la recepción de facturas provenientes de las compras de mercadería o servicios a crédito y contado por parte de los proveedores. Se procedió a tomar una muestra de facturas pendientes y canceladas para verificar el control sobre los vencimientos de las mismas y se evidencio que no se lleva un control del vencimiento de estas; pagándose anticipadamente facturas a crédito con 30 o 45 días, esto genera salidas de efectivo para la compañía y aumenta los gastos de cada periodo.

Además, se encontraron facturas que tenían 30 días de tiempo para ser pagadas y fueron canceladas después de su vencimiento, esto provoca en el estatus del pago una morosidad, lo cual afecta el crédito que algunos proveedores le ofrecen a Tegra Medical.

En la entrevista realizada al gerente de departamento y asistente contable se corroboró que no existe una normativa o procedimiento con todos los parámetros explícitos a seguir, se reafirma que la empresa se rige por la urgencia e importancia que tenga el pago de las deudas con sus proveedores.

Gráfico 3 Cuentas por Pagar Tegra Medical de Costa Rica S.A.
Por vigencia de cuentas



Fuente: Elaboración propia. Reporte de cuentas por pagar Tegra Medica de Costa Rica S.A.

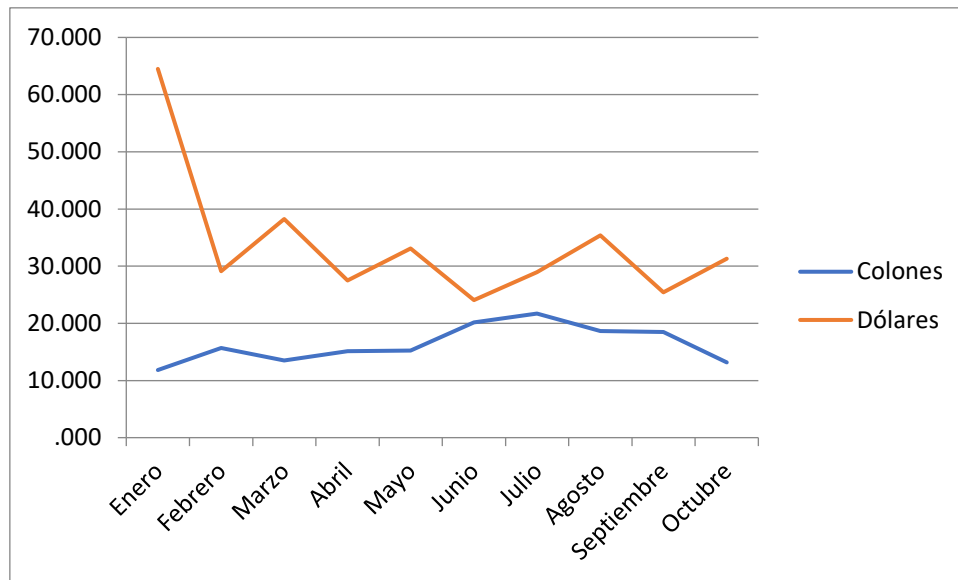
En el gráfico anterior, de una forma similar que en el caso de las cuentas por cobrar, las obligaciones de la empresa Tegra Medical S.A. muestran un comportamiento mayoritariamente de corto plazo (0 – 30 días), lo cual requiera un “timing” de pago muy bien definido, con el fin de no recaer en cobros innecesarios de intereses y moras por atrasos.

Emisión de cheques

La compañía tiene por política realizar pago a proveedores nacionales por medio de cheques, sin embargo, con algunas excepciones se realizan por medio de transferencias bancarias. La persona encargada de la custodia de los cheques es la misma que se encarga de la emisión cuando se realiza el pago. Por medio de una

entrevista realizada al gerente de contabilidad, se observó que no existe un procedimiento para la emisión de cheques.

Gráfico 4 Monto de cheques emitidos Tegra Medical de Costa Rica S.A.
Por tipo de moneda
(En millones de unidades monetarias)



Fuente: Elaboración propia. Reporte de cheques emitidos por mes Tegra Medica de Costa Rica S.A.

En el caso de la emisión de cheques, la gráfica muestra una constancia de emisión de los mismos a lo largo del periodo en estudio, por lo que al no ser esporádicos, es necesario definir cuál es su tratamiento, sobre todo por las deficiencias de control interno que se pudieron demostrar en su manipulación, como por ejemplo la duplicidad de funciones clave.

Conciliaciones Bancarias

La empresa posee cuentas bancarias en colones y dólares. Las conciliaciones de estas no coinciden con el estado de cuenta bancario, debido que el tipo de cambio que se utiliza para realizar los registros, no es el mismo que utiliza el Banco. Lo anterior sucede debido a que se pudo determinar que, como consecuencia de las operaciones que la empresa mantiene con mercados extranjeros, un alto porcentaje de las transacciones realizadas son en moneda extranjera, sin embargo, el tipo de cambio variante de nuestro país, hace que dichas transacciones, al ser conciliadas con las cuentas bancarias de los bancos en donde la misma mantiene sus fondos, no coincidan en los tipos de cambio aplicados.

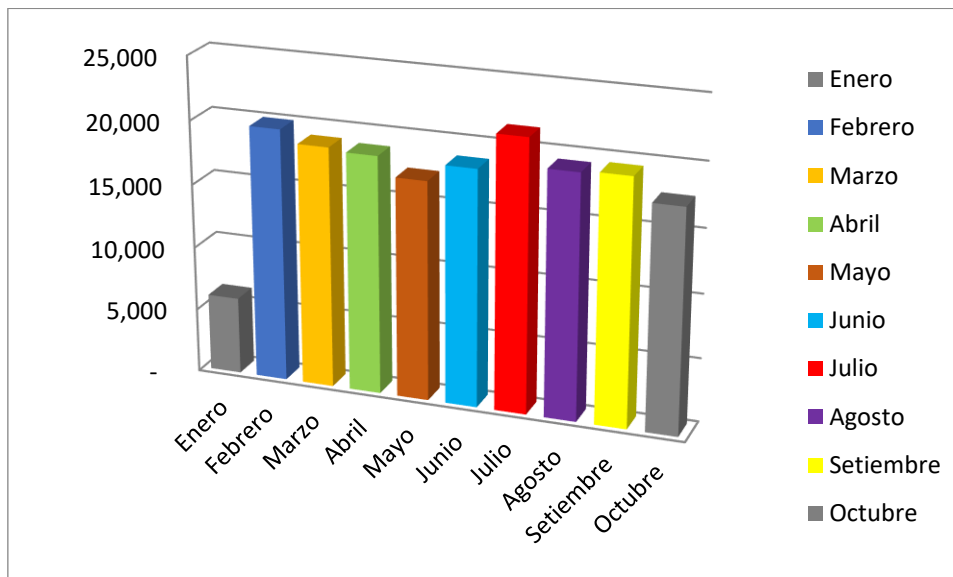
Entonces, se pudo determinar que esto es provocado porque las entidades bancarias lo realizan diariamente, mientras que la organización lo hace sin ningún tipo de periodicidad, esto conlleva a que, en oportunidades, haya hasta seis meses sin actualizar los mismos, lo cual desemboca en diferencias que no son conciliables, realizando únicamente un ajuste mensual en los sistemas, sin que las cuentas estén realmente igualadas.

Caja Chica

Desde el 2012, la compañía asignó un fondo para caja chica por un monto de \$20.000,00. Este fondo se destinó para cubrir los gastos de menor cuantía y aquellos que tengan carácter de urgencia y deban ser atendidos inmediatamente. Debido al crecimiento que ha tenido Tegra Medical, el fondo destinado no cubre las necesidades diarias y no sostiene la magnitud de las operaciones menores, en este término.

Por lo tanto, se aplicó un cuestionario al Gerente de Contabilidad, quien es el encargado de otorgar el fondo, este a su vez es el custodio y quien realiza los reembolsos de apertura, así como de reposición de caja chica.

Gráfico 5 Gastos de Fondo de Caja Chica Tegra Medical de Costa Rica S.A. enero a octubre 2017
(En miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia. Reporte de gastos Fondo de caja Chica Tegra Medica de Costa Rica S.A.

Según lo que se puede medir en la ilustración anterior, la utilización del fondo de caja chica, no solamente es constante, sino muy cercano a la totalidad del máximo aprobado, que de por sí es un monto considerable, por todas las transacciones que realiza la empresa con el mismo, lo cual hace de imperante necesidad el diseño de un procedimiento que indique los pasos a seguir para que la utilización del mismo se realice de manera eficiente y de acuerdo con las determinaciones de control interno debido a la naturaleza de un fondo de caja chica, en general.

Tesorería

Tegra Medical S.A. de Costa Rica, tiene un Departamento de Tesorería que funciona como receptor de fondos producto de las operaciones cotidianas de la empresa. Asimismo, tiene entre sus funciones, la realización de todos los pagos y egresos que la empresa genera, también como producto de sus actividades.

Sin embargo, entre las debilidades que pudieron ser detectadas, se logró evidenciar que una única persona es la que tiene acceso a las bases de datos de dichas erogaciones, así como que la aprobación final, se centra en el Gerente General – Costa Rica, lo cual provoca una incongruencia de control interno en el apartado de la disolución y división de funciones, que es requerida para mantener un control de los activos efectivos.

Objetivo específico N.º4

Proponer una alternativa administrativa y operativa por medio de la elaboración de un manual de procedimientos que optimice los procesos contables y operativos en la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A.

Actualmente, los procesos que se practican en la empresa a criterio de la Alta Gerencia, no están siendo efectivos ni eficientes, es decir, no cumplen exactamente con lo que se espera de ellos. No son procesos oportunos debido a que gastan más tiempo realizando las tareas por errores que podrían evitarse, por seguir lineamientos establecidos; además son procesos poco rentables. Esto se evidenció esta descripción con la manera en que se realizan las labores de cobro de la compañía, pues es ésta una importante manera de recuperación del dinero por parte de la compañía con los clientes. El departamento no tiene una política establecida con respecto a este proceso.

Por lo anterior, se ha definido que como resultado de la consecución del objetivo específico anterior, se pretende diseñar un manual de procedimientos para la empresa Tegra Medical Costa Rica, S.A., según se detallará en el Capítulo 6 de “PROPUESTA”.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones de la presente investigación, podemos destacar las que detallan a continuación:

- ❖ La empresa Tegra Medical Costa Rica S.A. no ha establecido procedimientos formales dentro del ciclo de sus operaciones contables y operativas, lo que provoca una desorganización administrativa.
- ❖ Si bien es cierto, la empresa cuenta con descripciones de puestos, estos están enfocados al área de la dotación de personal y no de la descripción de cómo realizar las labores sustantivas, lo que indica que la empresa deja de lado la unificación de las labores, mientras se cumpla con las responsabilidades establecidas, en detrimento de un elaborado sistema de control interno, que debería integrar el detalle de cómo realizar las actividades.
- ❖ Según las descripciones de cómo se realizan las funciones contables en cada una de las áreas investigadas como lo son: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, emisión de cheques, y demás, se puede determinar basado en las normas básicas que rigen la funcionalidad contable, que el Departamento de Contabilidad muestra una deficiencia en controles en los procedimientos de trabajo, debido a que no existen normas y una secuencia de pasos para el control necesario de los procedimientos contables. Se invierte una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en enseñar a los encargados, quienes realizan

sus tareas y organizan la información de acuerdo con sus conocimientos y forma de trabajo empíricos.

- ❖ La empresa no cuenta con una política de crédito y cobro a sus clientes por escrito. No se lleva un control de las fechas exactas de cobro a los clientes, de saldos vencidos y de cuándo estos se consideran saldos en mora.
- ❖ La facturación no se realiza en el momento que se produce la venta, tal y como se debe hacer, según el principio contable, generalmente aceptado de “realización”, sino que, en ocasiones, se realiza días antes de haber llevado a acabo la misma y haber despachado el producto, con datos proyectados o comunicados previamente por el proveedor (los cuales pueden variar), o bien en ocasiones se retrasan las facturas y se envían días después de hecho este proceso, por lo que no hay una congruencia entre la conciliación de los ingresos por ventas y los datos de la facturación como tales.
- ❖ Cabe destacar que no se lleva un control actualizado de la base de datos de clientes, por lo que en ocasiones los correos son enviados a personas que ya no laboran en la compañía o bien ya no forman parte del departamento de cuentas por cobrar, lo cual genera un retraso el proceso de cobro y recuperación del efectivo.

- ❖ No se atiende el proceso de cobranza sigilosamente, lo cual interfiere con el flujo de efectivo de la empresa y hace que la misma tenga pérdidas por ventas no cobradas a tiempo. Existen facturas por cobrar a clientes con una morosidad de hasta 200 días; esto provoca en el proceso una muy baja recuperabilidad de las ventas a crédito.

- ❖ La compañía realiza un presupuesto anual, en el que se incluye un monto destinado a compras de materiales, suministros (generales, oficina, limpieza, entre otros), sin embargo, no se respeta el monto destinado a este rubro.

- ❖ No se realiza un estudio previo de proveedores nacionales o internacionales, además no se hacen solicitudes de cotizaciones para comparar precios o calidad del producto, la entidad tiene que asumir costos mayores por no realizar una comparación de precios del mercado, tampoco se beneficia de créditos o descuentos que puedan ofrecer algunos proveedores, si se realizara un estudio formal y poder establecer un vínculo que ofrezca una atención personalizada que cubra cada necesidad específica de la empresa, no existe un proceso post compra como una evaluación de los mismos que pueda ir construyendo un registro de elegibles.

- ❖ La empresa Tegra Medical no tiene implementado un procedimiento para evaluar el desempeño a proveedores, donde se pueda medir la experiencia en relación con la competencia con otros proveedores a nivel local, que cumpla con los requisitos de la calidad del producto a servicio requerido, la capacidad de respuesta por parte del proveedor en términos de plazo y cantidades solicitadas.

- ❖ La empresa no cuenta con una persona encargada de supervisar el buen funcionamiento y utilización del fondo de caja chica.

5.2 RECOMENDACIONES

Delimitadas las conclusiones de la presente investigación, se realiza la propuesta de las siguientes recomendaciones generales:

- ❖ Establecer procedimientos formales que estandaricen sus operaciones contables y operativas, con el fin de proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para una adecuada organización administrativa.

- ❖ Diseño de las descripciones de puestos respectivas para las áreas administrativas, con el fin de complementar las ya existentes en las áreas operativas de la misma.

- ❖ Creación de controles en los procedimientos de trabajo del departamento contable, integrando normas de trabajo bajo el conocido sistema de “Know How”, el cual permite a los colaboradores que se integren a dichas funciones, optar por una base de información que les permita guiarse en las actividades adquiridas.

Como parte de las recomendaciones específicas relativas a sus departamentos establecidos, se recomienda lo que a continuación se detalla:

- ❖ Establecer políticas de crédito y cobro a clientes que permitan llevar el control de cobro a los mismos, integrando información como fechas de vencimiento y saldos en mora.
- ❖ Realizar facturación inmediata en el momento en que se realiza la venta, y de esta manera formar su registro contable respectivo, según lo indicado en este caso por los principios del devengado o enfrentamiento.
- ❖ Diseñar un control actualizado de clientes para efectos de servicio, reclamos, seguimiento de satisfacción de los servicios, y así agilizar los procesos de cobranza, mediante una base de datos estructurada y amigable con lo requerido; por ejemplo, un expediente electrónico.
- ❖ Presupuestar de manera efectiva lo relacionado con el monto destinado a las compras de materiales y suministros, así como hacer valer dicho presupuesto.

- ❖ Descentralizar el proceso de compras y delegar funciones, basándose en los principios de control interno, de esta forma, procurar a su vez, minimizar los errores humanos y agilizar los procesos respectivos. Asimismo, esto permite aumentar las responsabilidades e integrar funciones como la de cotizaciones y comparación de precios y así abarcar las oportunidades del mercado, ahorrando recursos, producto de la planificación de los procesos de adquisición de bienes y servicios.
- ❖ Es importante implementar un sistema de evaluación de los proveedores, donde se pueda integrar la libre competencia, aprovechar la experiencia y el servicio brindado por los mismos a favor de la empresa.
- ❖ Determinar los procedimientos necesarios para contar en la empresa con un establecimiento formal de un fondo de caja chica, que permita utilizar adecuadamente sus recursos para la adquisición de bienes y servicios de escasa cuantía.
- ❖ Diseñar un Manual de Procedimientos que pueda redefinir los procesos realizados por los responsables con respecto a las labores que se desarrollan en las áreas y procesos de ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, emisión de cheques, conciliaciones bancarias y caja chica, con el fin de proveer a la empresa de registros de “Know How” referentes, tanto para empleados existentes, como para futuras contrataciones, así como salvaguardar los intereses de la empresa, referentes a control interno, eficiencia de las labores y mejora continua.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO CONTABLE Y OPERATIVO



DICIEMBRE, 2017

Nombre de la propuesta

La propuesta que a continuación se detalla es un manual de procedimientos que pretende regular y homologar las actividades realizadas por la empresa Tegra Medicas de Costa Rica S.A. con respecto a sus procesos de ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, emisión de cheques, conciliaciones bancarias y manejo del fondo de caja chica, por lo que se ha definido específicamente como: **“Manual de procedimientos para el Departamento Contable y Operativo de la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A.”**

Lugar de desarrollo, población involucrada

El lugar donde se pretende desarrollar la misma es en las instalaciones de la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A., con la intención de ampliar dicha propuesta a las demás sedes de la empresa, ubicadas en los Estados Unidos, claro está, con sus respectivos ajustes a nivel de regulaciones contables, para dicha nación, involucrando a los colaboradores del Departamento Contable y Operativo y sus actividades.

Objetivo general y específicos

Objetivo General:

Diseñar un manual de procedimientos para el Departamento Contable y Operativo de la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A. que permita homologar y detallar las funciones a realizar por los colaboradores responsables en los procesos de ventas,

cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, emisión de cheques, conciliaciones bancarias y manejo del fondo de caja chica.

Objetivos específicos:

Definir las funciones actuales que se realizan en los procesos de ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, emisión de cheques, conciliaciones bancarias y manejo del fondo de caja chica.

Analizar las deficiencias y oportunidades de mejora sobre las mismas, con el fin de crear mecanismos de mejora de continuidad.

Proponer las actividades, mecanismos y responsabilidades para la ejecución de las labores correspondientes a los procesos en estudio, de manera que minimicen las deficiencias, errores y fallas de control interno y ejecución en general de las mismas.

Cronograma de actividades

A continuación, se propone un cronograma de las actividades y plazos establecidos, desde la delimitación de las labores a realizar como parte de la propuesta hasta la presentación ante la Gerencia General de la empresa, si es posible.

Proceso	Actividades	Plazo	
		Inicio	Final
Definición de las funciones actuales en los procesos de estudio	Reunión con los funcionarios encargados del proceso contable y operativo y sus colaboradores para delimitar las labores a realizar	01/03/2018	01/03/2018
	Revisión en trabajo de campo de la ejecución de las funciones correspondientes a los procesos en estudio	05/03/2018	16/03/2018
	Documentación de las funciones tal y como se realizan originalmente	19/03/2018	23/03/2018
Análisis de deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos actuales	Reunión con los funcionarios encargados del proceso contable y operativo y sus colaboradores para informar sobre los hallazgos y delimitar funciones sub siguientes	02/04/2018	02/04/2018
	Análisis de las deficiencias y sus principales causas y consecuencias en las operaciones de la empresa	03/04/2018	04/04/2018
	Propuesta de oportunidades de mejora para minimizar el efecto de las consecuencias anteriormente determinadas	05/04/2018	13/04/2018
Propuesta de actividades mecanismos y responsabilidades de mejora	Reunión con los funcionarios encargados del proceso contable y operativo y sus colaboradores para informar sobre las propuestas a evaluar y su posibilidad	16/04/2018	16/04/2018
	Determinación de las actividades específicas a realizar para minimizar el efecto de las deficiencias en las actividades realizadas actualmente	17/04/2018	04/05/2018
	Documentación de la propuesta de la homologación, detalle y modificación de actividades	07/05/2018	18/05/2018
	Preparación de borradores de documento formal para presentación ante la Gerencia General	19/05/2018	26/05/2018
	Presentación ante la Gerencia General de Tegra Medical de Costa Rica S.A.	Indefinido	

Fuente: Elaboración propia.


Presupuesto para implementación

En el caso del presupuesto para su implementación, este no aplica, ya que las labores que se desean realizar serán ejecutadas por mi persona, como parte de mis actividades y proyectos de empresa, según me fuera solicitado.

Desarrollo de la propuesta

A continuación, se detalla la propuesta mencionada anteriormente, tomando en consideración que la responsabilidad de aplicación y el proponer las modificaciones a los procedimientos que se consideren necesarias, quedará a cargo del Departamento Contable de la empresa Tegra Medical S.A., o de quién (es) indique cada uno de los procedimientos propuestos.

De igual manera, cualquier autorización sobre eventuales modificaciones de los siguientes procedimientos queda a cargo de la Gerencia General de la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica.

	Procedimiento para el Proceso de Ventas Departamento Contable y Operativo	TM-P-VT-01 Versión 1 23/11/2017
---	--	--

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para la facturación y contabilización de las ventas realizadas de los productos a crédito y de contado, cumpliendo con las políticas administrativas y financieras.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para la venta de los productos que ofrece la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica, teniendo en cuenta las diferentes formas de pago, y el manejo de documentos involucrados en el proceso. Aplica para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **JDV:** Jefe del Departamento de Ventas
- **RV:** Representante de Ventas
- **EB:** Encargado de Bodega

4. POLÍTICAS DE VENTAS A CRÉDITO

- El plazo del crédito será de 30 días, sin intereses.
- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son: copia de la cédula física o jurídica, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y referencias comerciales y personales, un listado de los artículos que desea comprar a crédito.

- El pago del crédito se realizará en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante antes de finalizado el plazo de los 30 días, contados a partir del día en que se concedió el crédito.
- El monto del crédito no debe sobrepasar el \$1.000,00 dólares para persona física, y \$10.000,00 dólares para empresa, para montos superiores es necesario la autorización del Jefe del Departamento de Ventas (en adelante JDV).
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- Los recibos de cancelación solo se emitirán cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo, del cual quedara copia en la empresa.
- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del JDV.
- El Representante de Ventas (en adelante RV) debe proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar por un crédito.
- El cliente puede delegar el pago de los abonos al crédito a terceros. Para hacer efectivos los pagos el representante deberá traer su cedula de identidad y el último recibo de abono.

5. POLÍTICAS DE VENTAS AL CONTADO

- No se aceptan devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la empresa.
- Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.

- La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del JDV.
- Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, cuando se haya realizado el pago total y efectivo de la misma.

6. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del JDV, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

7. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Se establece el contacto del cliente con la empresa a través del RV.

7.2 El RV asesora al cliente sobre los productos que ofrece Integra Medical S.A. de Costa Rica y sobre las diferentes formas de compra, al crédito o al contado.

7.3 El cliente especifica el pedido que realizará.

7.4 El cliente decide si comprara a crédito o al contado.

7.5 Si el cliente compra a contado, el RV realiza el llenado de la requisición de mercancía de acuerdo con la orden de pedido realizado por el cliente.

7.6 El representante pide la autorización del JDV para proseguir con la venta del producto.

7.7 Una vez obtenida la autorización, la requisición de mercancía pasa al Encargado de Bodega (en adelante EB).

7.8 El EB envía la mercancía requerida con un cargador al departamento de venta.

7.9 El RV elabora la factura de contado.

7.10 El cliente se dirige hacia el custodio de caja, para efectuar el pago del valor de la mercancía.

7.11 El cliente recibe la factura de contado original, quedando una copia en contabilidad y una copia en el departamento de venta.

7.12 El RV hace entrega de la mercancía al cliente.

7.13 Si el cliente decide comprar a crédito, el RV comprueba que el cliente llene los requisitos, si los cumple, lo remite al JDV.

7.14 El JDV recibe al cliente y revisa en el archivo de listado de clientes para verificar si ya ha realizado transacciones con la empresa para que esta información forme parte del archivo del cliente.

7.15 El cliente define la cantidad de artículos por adquirir.

7.16 El JDV envía el archivo del cliente junto con la orden de pedido al Gerente General, para que este autorice el crédito.

7.17 Si es aprobado el crédito, envía la orden de pedido al JDV para que este apruebe la venta.

7.18 El RV realiza la factura de crédito acorde con la orden de pedido.

7.19 Se dirige el cliente hacia el custodio de caja, para efectuar el pago del 50 % del valor de venta de la mercancía.

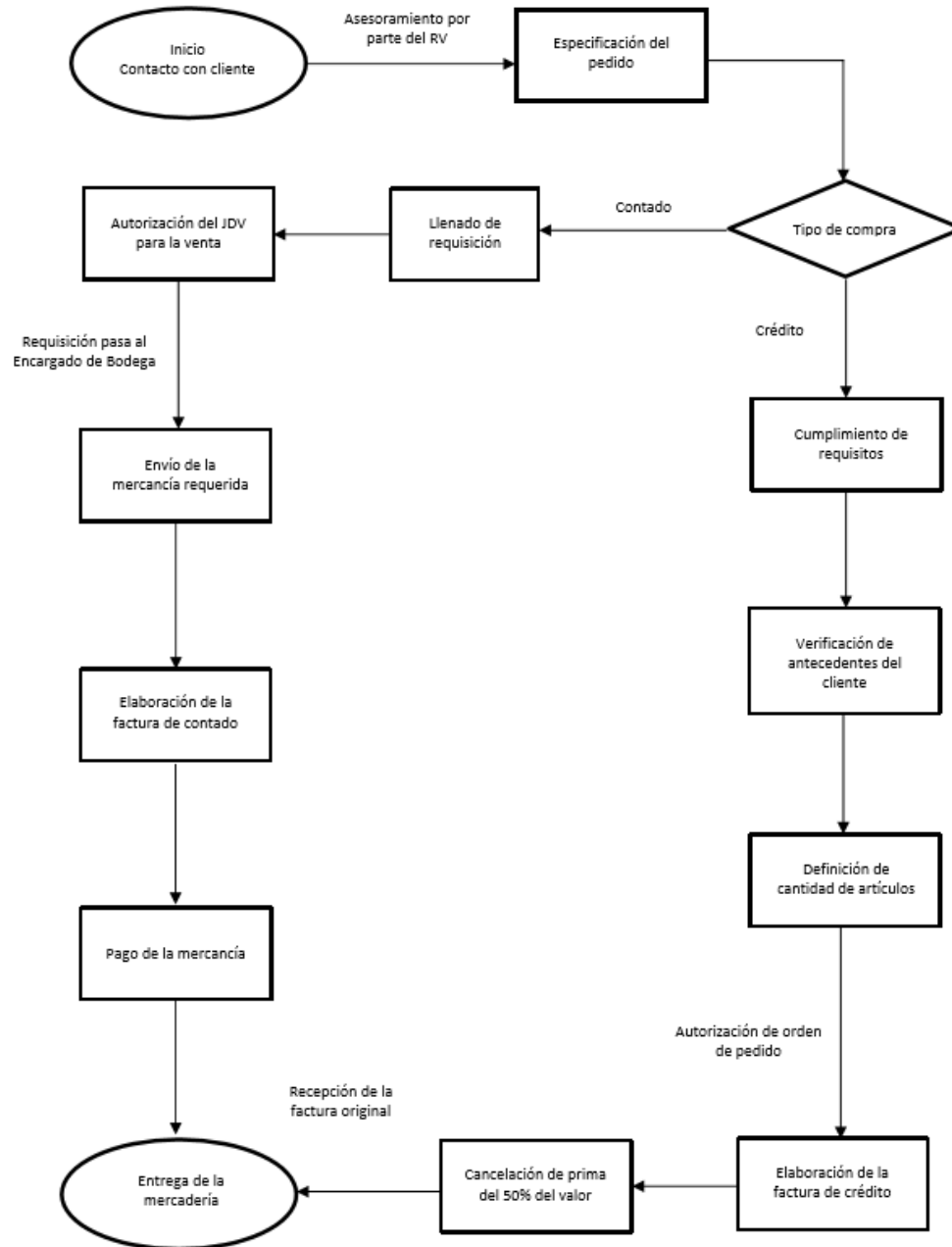
7.20 El cliente recibe la copia de la factura de crédito, y debe quedar una copia en contabilidad y el original en el departamento de venta.


7.21 El RV hace entrega de la mercancía al cliente.

7.22 El cliente realiza el pago del 50% restante de la factura para cancelar el crédito después del tiempo pactado, según las políticas de venta a crédito de la empresa.

7.23 Se hace entrega de la factura de crédito original, junto con la copia del recibo de abono del último pago.

Proceso de Ventas



	<p>Procedimiento para el Proceso de Cuentas por Cobrar</p> <p>Departamento Contable y Operativo</p>	<p>TM-P-CC-01</p> <p>Versión 1</p> <p>23/11/2017</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para el registro y manejo de las cuentas por cobrar internas y externas que se realizan en la empresa.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para el manejo de las cuentas por pagar a clientes generados en la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica, teniendo en consideración los diferentes plazos para el pago de las cuentas y la ejecución de las mismas. Aplica para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **JDV:** Jefe del Departamento de Ventas

4. POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR

- El plazo de las cuentas por cobrar inicia basado en las condiciones de crédito que será de 30 días de plazo, sin intereses.
- En casos excepcionales se aplicarán descuentos por pronto pago, según el record crediticio de los clientes, el volumen de compras y la fidelidad.
- Los descuentos por pronto pago aplicarán sobre pagos parciales siempre y cuando los abonos superen el 25% de la deuda original.
- Los descuentos comerciales estarán supeditados a la aprobación del Jefe del Departamento de Ventas (en adelante JDV), mancomunadamente con el Gerente General de Tegra Medical S.A. de Costa Rica.

5. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Departamento Contable y Operativo, aplicar los procesos detallados en este procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Se recibe el informe de pagos efectuados, emitido por el Departamento de Tesorería de Tegra Medica S.A.

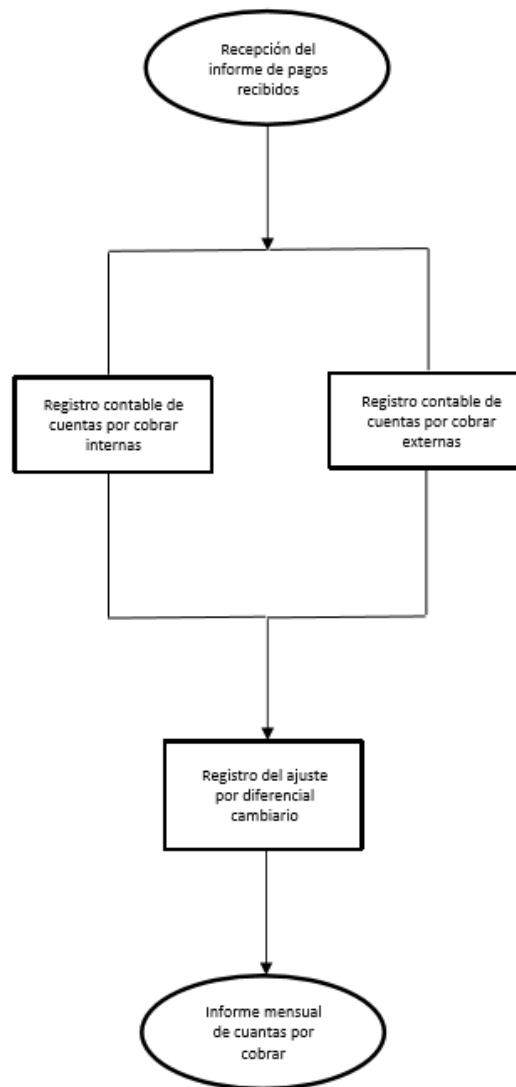
6.2 Se registran contablemente las cuentas por cobrar que son internas (adelantos de viáticos).


6.3 Se registran contablemente las cuentas por cobrar externas por deudor, las cuales se originan por las ventas de los equipos fabricados.

6.4 Se registra el ajuste al cierre del mes por diferencial cambiario, para las cuentas por cobrar en dólares, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco Central de Costa Rica.

6.5 Se realiza el informe mensual al final del mes con el detalle de las cuentas por cobrar, tanto internas como externas.

Proceso de Cuentas por Cobrar



	Procedimiento para el Proceso de Compras Departamento Contable y Operativo	TM-P-CM-01 Versión 1 23/11/2017
---	---	--

1. OBJETIVO

Identificar las necesidades de compras y establecer los lineamientos necesarios para la adquisición de bienes y servicios requeridos por la organización de manera eficaz, eficiente, oportuna y responsable.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para la compra de materias primas, propiedad, planta y equipo para la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica, definiendo una relación de negocio entre proveedores y la empresa como tal. Aplica para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **EDA:** Encargado de Adquisiciones

4. DEFINICIONES

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados.
- **Procedimiento:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Compra:** Se puede entender por compra el acto por el que se obtiene un bien o servicio a cambio de un precio.
- **Almacenar:** Poner o guardar las cosas en un almacén.
- **Material:** Los materiales son elementos agrupados en un conjunto, el cual es o puede ser usado con algún fin específico.

- **Stock:** Reserva de alguna cosa disponible para un uso futuro.
- **Boleta de pedidos:** Impresos de forma predeterminada en los que se reflejan el producto que se necesita, la cantidad y cualquier otro requerimiento necesario para satisfacer las necesidades.
- **Hoja de reclamaciones y / o sugerencias:** Documento donde se recogen las quejas y / o sugerencias sobre el servicio.

5. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Encargado del Departamento de Adquisiciones (en adelante EDA), aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

6.1 El procedimiento comienza con la percepción de una necesidad de compra de algún material, bien o servicio por parte de algunos departamentos que configuran las diferentes dependencias de la empresa, formulando la consiguiente boleta de pedido.

6.2 Una vez formulada la boleta de pedido, se remite al responsable (siendo en este caso el EDA), el cual da curso a la solicitud.

6.3 La entrada de la boleta mencionada, pondrá en marcha el proceso de gestión en su fase inicial, que consiste primeramente en revisar y comprobar el stock en el almacén, con el fin de verificar si es necesaria la adquisición.

6.4 Si se comprueba que hay existencias suficientes para cubrir el pedido, se realizan las anotaciones y de gestión para distribuir el producto al solicitante, para satisfacer su necesidad.

6.5 En caso de no haber existencias, o que las mismas no satisfacen de forma completa la requisición, se pasa a gestionar la adquisición de los mismos, realizando los contactos con los proveedores y gestionando las cotizaciones respectivas.

6.6 Se debe realizar un análisis del producto, cuál es su utilidad, qué cantidad es requerida y cuáles satisfacen más la necesidad y el presupuesto de la empresa, analizando calidad – precio.

6.7 La empresa debe evaluar a sus proveedores, tanto a los habituales, basándose en los datos de que dispone, con respecto a los servicios prestados anteriormente, como a los proveedores esporádicos, realizando una primera compra de referencia o muestra de productos o servicios. El EDA analizará la conveniencia de las diferentes ofertas, y en función de cuál sea más ventajosa, dictamina que proveedores son más aptos para la requisición.

6.8 Se deben analizar los factores de compra, la decisión de compra de un producto está marcada por múltiples factores que influirán en la decisión final, entre los que se encuentran el reconocimiento de unas necesidades latentes que deben ser satisfechas; la búsqueda de información para definir que sería lo mejor para comprar, cómo, cuándo y dónde, con el fin de obtener la mejor propuesta que se tenga; la evaluación de alternativas para obtener los beneficios que nos reportará adquirir un producto y los atributos del mismo; o la decisión de compra como tal.

6.9 Después de seleccionar la mejor oferta, se emite el pedido por parte del EDA, que es quien aprueba en última instancia el pedido; este deberá ir siempre documentado en una lista de cotejo

6.10 Se recibe la mercancía adquirida.

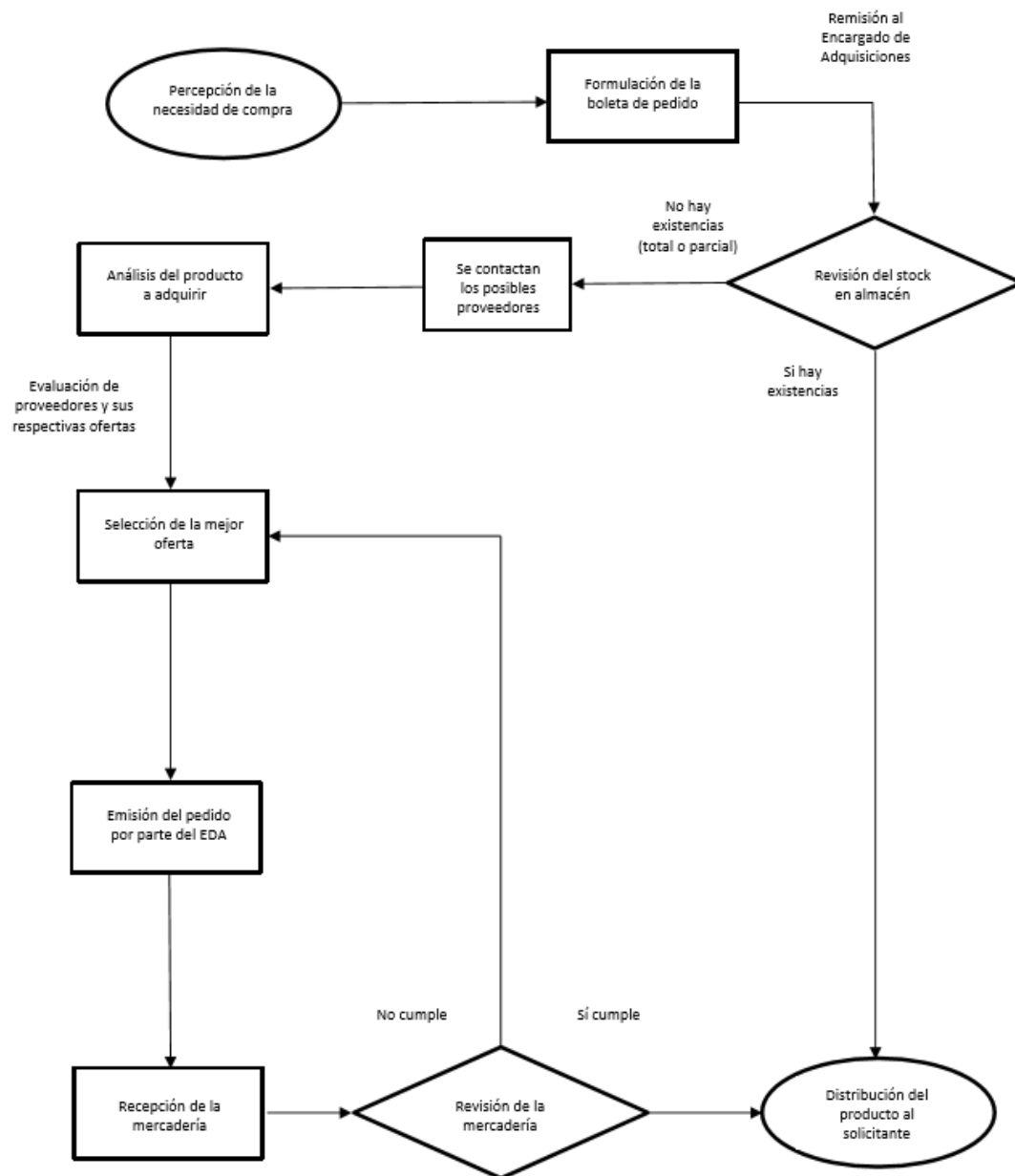
6.11 El personal que recibe la mercadería deberá comprobar que esta se ajusta a los pedidos emitidos, a través de la corroboración con la boleta de pedido.


6.12 Una vez corroborado el producto, si se nota alguna anomalía, en relación con el detalle del pedido, se devuelve al proveedor, iniciando nuevamente con el proceso de compra a partir del punto 6.9 de este procedimiento.

6.13 Con lo anterior, si después de la inspección realizada al producto recibido, no se produce ningún tipo de anomalía, se le da la entrada al almacén, en ello se debe dejar constancia de la misma, mediante anotaciones contables y de gestión.

6.14 Se procede a distribuir el producto al solicitante de la compra, llegando así al final del proceso, satisfaciendo la demanda del consumidor.

Proceso de Compras



	<p align="center">Procedimiento para el Proceso de Cuentas por Pagar</p> <p align="center">Departamento Contable y Operativo</p>	<p align="center">TM-P-CP-01</p> <p align="center">Versión 1</p> <p align="center">23/11/2017</p>
---	--	--

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la generación de pagos a terceros, ya sea por medio de transferencia electrónica, cheques o efectivo.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para el manejo de las cuentas por cobrar a clientes generados en la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica, teniendo en consideración los diferentes plazos para el cobro de las cuentas y la ejecución del derecho a las mismas. Aplica para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **JDT:** Jefe del Departamento de Tesorería
- **DGP:** Departamento de Cuentas por Pagar
- **DT:** Departamento de Tesorería
- **GG:** Gerente General

4. POLÍTICAS DE CUENTAS POR PAGAR

- Los pagos se realizarán en efectivo en los casos donde se presenten montos de \$1.000,00 o su equivalente en colones.
- Los pagos se realizarán mediante cheque en los casos donde se presenten montos de \$1.001,00 a \$10.000,00 o su equivalente en colones.
- Los pagos se realizarán mediante transferencia en los casos donde se presenten montos de \$10.001,00 en adelante o su equivalente en colones.

5. DEFINICIONES

- **Transferencia:** Operación bancaria que consiste en cambiar dinero de una cuenta a otra
- **Nota de débito:** Documento que se le envía al comprador o cliente para avisarle de que ha aumentado la cantidad de su deuda por algún motivo. Con este documento se le avisa que se le ha cargado, o que debe, una cantidad de dinero por un concepto que se especifica en la misma.
- **Cheque:** Documento que extiende y entrega una persona a otra para que pueda retirar una cantidad de dinero de los fondos que aquella tiene en el banco.
- **Boleta de pedidos:** Impresos de forma predeterminada en los que se refleja el producto que se necesita, la cantidad y cualquier otro requerimiento necesario para satisfacer las necesidades.

6. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Departamento Contable y Operativo, aplicar los procesos detallados en este procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

7. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Los funcionarios del Departamento de Tesorería (DT) reciben los siguientes documentos, boleta de pedidos, solicitud de pago, solicitud de reposición de fondos y solicitud de transferencia, cheque o efectivo según el monto.

7.2 Revisan la documentación recibida.

7.3 Elaboran un reporte de pagos por proveedor a las cajas.

7.4 Preparan la documentación requerida según el tipo de pago, basado en el monto (solicitud de transferencia, cheque o salida de efectivo).

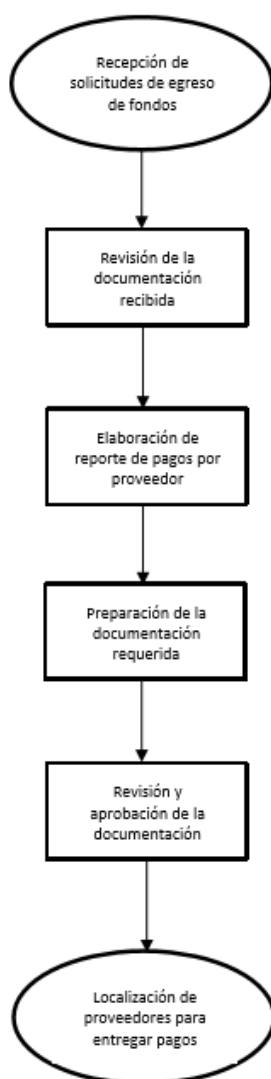
7.5 Remiten la documentación anterior al Jefe del Departamento de Tesorería (en adelante JDT), para que el mismo la pre apruebe.


7.6 El JDT recibe, revisa y firma la documentación, enviándola a la aprobación final del Gerente General de la empresa Tegra Medical de Costa Rica S.A., el cual firma los documentos y los devuelve a los funcionarios del DT.

7.7 Los funcionarios del DT, localizan y comunican a los proveedores que pueden hacerse presentes por los pagos correspondientes (en el caso de emisión de cheques y efectivo) o que ya se realizó la transferencia bancaria.

7.8 En el caso de la emisión de cheques, se debe proceder según lo establecido en el procedimiento TM-P-ECK-01.

Proceso de Cuentas por Pagar



	Procedimiento para el Proceso de Emisión de Cheques Departamento Contable y Operativo	TM-P-ECK-01 Versión 1 23/11/2017
---	--	---

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la emisión de cheques por concepto de pagos que realiza el Departamento de Tesorería.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para la emisión de cheques por parte de la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica.

3. ABREVIATURAS

- **JDT:** Jefe del Departamento de Tesorería
- **DT:** Departamento de Tesorería
- **GG:** Gerente General
- **DCO:** Departamento Contable y Operativo

4. POLÍTICAS DE EMISIÓN DE CHEQUES

- Los cheques serán emitidos únicamente en los casos que se indican en el punto 4. “Políticas de Cuentas por Pagar” del procedimiento TM-P-CP-01.
- Los cheques serán retirados de entrega si han pasado más de tres meses tras su emisión y se procederá de acuerdo con el punto 7.8 de este procedimiento.

5. DEFINICIONES

- **Cheque:** Documento que extiende y entrega una persona a otra para que esta pueda retirar una cantidad de dinero de los fondos que aquélla tiene en el banco.

6. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Departamento Contable y Operativo (en adelante DCO), aplicar los procesos detallados en este procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

7. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Los funcionarios del Departamento de Tesorería (en adelante DT) revisan los documentos concernientes a la solicitud de emisión de cheques.

7.2 Elaboran el cheque correspondiente completando la colilla del mismo con la información requerida para mantener un control de la emisión de los mismos.

7.3 Se procede a solicitar las firmas correspondientes, tanto al Jefe del Departamento de Tesorería (en adelante JDT) como el Gerente General (en adelante GG).

7.4 Se mantienen en custodia los cheques, hasta tener las firmas respectivas.

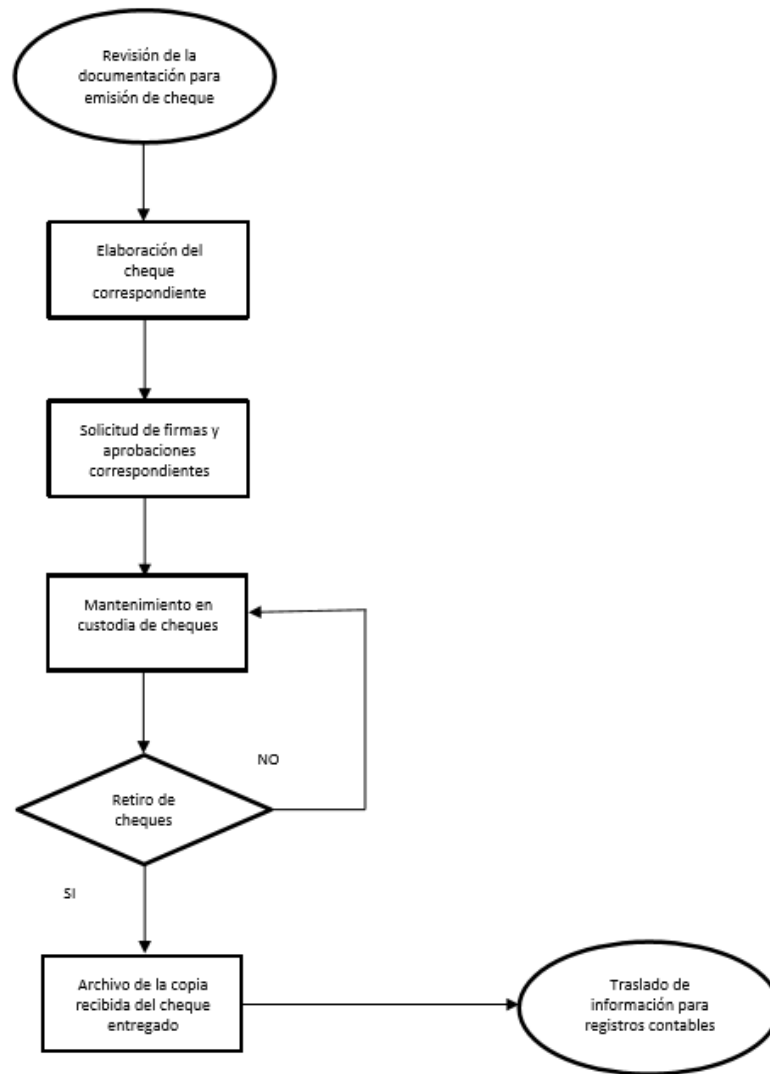
7.5 Una vez que el cheque va a ser entregado, se procede a solicitar al reclamante la firma de recibido y las identificaciones respectivas.


7.6 Posterior a la entrega del cheque, se archiva una copia recibida del mismo.

7.7 Se traslada la información respectiva al DCO para que realice lo referente a los registros de conciliación bancaria y al DT para lo referente a sus registros de salida de recursos.

7.8 En el caso de que el cheque no sea retirado, se debe perforar el lugar donde se pusieron las firmas y trasladarlo al DCO para su custodia hasta por un año, luego de lo cual será incinerado.

Proceso de Emisión de Cheques



	<p style="text-align: center;">Procedimiento para el Proceso de Conciliaciones Bancarias</p> <p style="text-align: center;">Departamento Contable y Operativo</p>	<p style="text-align: center;">TM-P-CB-01</p> <p style="text-align: center;">Versión 1</p> <p style="text-align: center;">23/11/2017</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para la elaboración de conciliaciones bancarias oportunas.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los registros de depósitos y retiros en las cuentas contables 100001 en dólares y 100006 en colones de la cuenta “Efectivo en Bancos” (Cash in Bank) de la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica y para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **JDCO:** Jefe del Departamento Contable y Operativo
- **DCO:** Departamento Contable y Operativo
- **DT:** Departamento de Tesorería

4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Departamento Contable y Operativo (en adelante DCO) y del Jefe del Departamento Contable y Operativo (en adelante JDCO), aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Se registran diariamente en el sistema contable respectivo, los movimientos que afectan las cuentas contables de bancos, bajo los lineamientos establecidos para la empresa.

5.2 Se registran –el último día hábil de cada mes– los movimientos de ajustes relacionados con los registros definidos en el punto 5.1.

5.3 Imprimir –el primer día hábil siguiente al cierre de cada mes– los estados de cuenta oficiales en las páginas electrónicas de los bancos correspondientes con el fin de iniciar las conciliaciones de las cuentas indicadas en el apartado de “Alcance” de este procedimiento.

5.4 Chequear los detalles de las entradas y salidas de las cuentas, según los estados de cuenta de los bancos respectivos, contra los reportes de auxiliar del Departamento de Tesorería (en adelante DT) y ajustar las diferencias encontradas, tanto en los estados de cuenta de los bancos, como en los libros auxiliares.


5.5 En caso de detectar una diferencia a cargo entre los cheques cobrados por el beneficiario y el monto registrado en el auxiliar contable, cancelar la diferencia con cargo a la cuenta de deudores diversos del encargado del manejo y registro de los cheques de la cuenta que corresponda, después de las aclaraciones correspondientes.

5.6 Imprimir el formato de conciliación bancaria y adjuntar copias de los libros auxiliares y de los estados de cuenta bancarios.

5.7 Entregar el formato correspondiente al DT para que realice los ajustes pertinentes en las cuentas bancarias.

Proceso de Conciliaciones Bancarias



	<p style="text-align: center;">Procedimiento para el Proceso de Manejo del Fondo de Caja Chica</p> <p style="text-align: center;">Departamento Contable y Operativo</p>	<p style="text-align: center;">TM-P-FCC-01</p> <p style="text-align: center;">Versión 1</p> <p style="text-align: center;">23/11/2017</p>
---	---	--

1. OBJETIVO

Delimitar el procedimiento a utilizar para la ejecución de gastos a través de un Fondo de caja chica, como opción para tramitar pagos y compras urgentes y de menor cuantía.

2. ALCANCE

Aplicable para la apertura, modificación (tanto de crecimiento o decrecimiento) y cierre del Fondo de Caja Chica a utilizar en la empresa Tegra Medical S.A. de Costa Rica y para todos los departamentos involucrados en el proceso.

3. ABREVIATURAS

- **FCC:** Fondo de Caja Chica
- **DCO:** Departamento Contable y Operativo
- **DT:** Departamento de Tesorería
- **GG:** Gerente General
- **CFCC:** Custodio de Fondo de Caja Chica

4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Departamento Contable y Operativo (en adelante DCO) y del Departamento de Tesorería (en adelante DT) aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso de las mismas.

5. POLÍTICAS DE UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA (FCC)

- El FCC debe ser constituido por un monto máximo de 2.000,00 o su equivalente en colones.
- Las compras de bienes y servicios individuales que se efectúen con cargo al FCC, no deben ser superiores a \$300,00 o su equivalente en colones.
- El FCC no podrá utilizarse para pagos fraccionados de compras mayores que excedan el límite establecido.
- El FCC podrá ser objeto de arqueos sorpresivos en cualquier momento del periodo, con el fin de verificar su correcta utilización.
- El FCC debe ser reintegrado toda vez que exista un disponible del 25% o menos del fondo original, a la mayor brevedad posible.

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

6.1 El Custodio del Fondo de Caja Chica (en adelante CFCC) se debe dirigir al banco emisor del cheque, para hacer efectivo el mismo y constituir el mismo, el cual debe componerse de billetes y monedas de denominaciones pequeñas para poder atender las necesidades de efectivo para compras menores.

6.2 Cuando el CFCC tiene en su poder el dinero en efectivo, debe resguardarlo bajo su responsabilidad y depositarlo en una caja de seguridad de la cual solamente esa persona tendrá acceso, además del Gerente General de la empresa (en adelante GG).

6.3 El FCC estará disponible para cualquier funcionario de la empresa que requiera realizar compras o pagos por este medio, contando con la autorización por escrito de la jefatura del departamento al que pertenece.

6.4 El solicitante del FCC debe realizar la misma mediante la entrega de una nota escrita, sellada y firmada por el Jefe de Departamento a la cual pertenece, que incluya el monto que requiere y las razones para las que lo va a utilizar, adjuntando si corresponde a una cotización de lo que va a cancelar, presentándola al CFCC.

6.5 El CFCC girará el dinero solicitado al que lo requiera, integrando al FCC una fórmula de vale por el dinero que ha entregado.

6.6 El solicitante procede a realizar las compras o pagos respectivos, luego solicita las facturas o documentos correspondientes al proveedor, mismas que deben estar a nombre de Tegra Medical S.A. de Costa Rica.

6.7 El solicitante debe presentar ante el CFCC los documentos correspondientes a la compra o pago realizados, a más tardar dos días hábiles después de efectuados.

6.8 En caso de que la compra o pago haya resultado mayor que el monto girado, el CFCC procederá a girar al solicitante la diferencia en efectivo, acompañado de la fórmula de vale correspondiente.

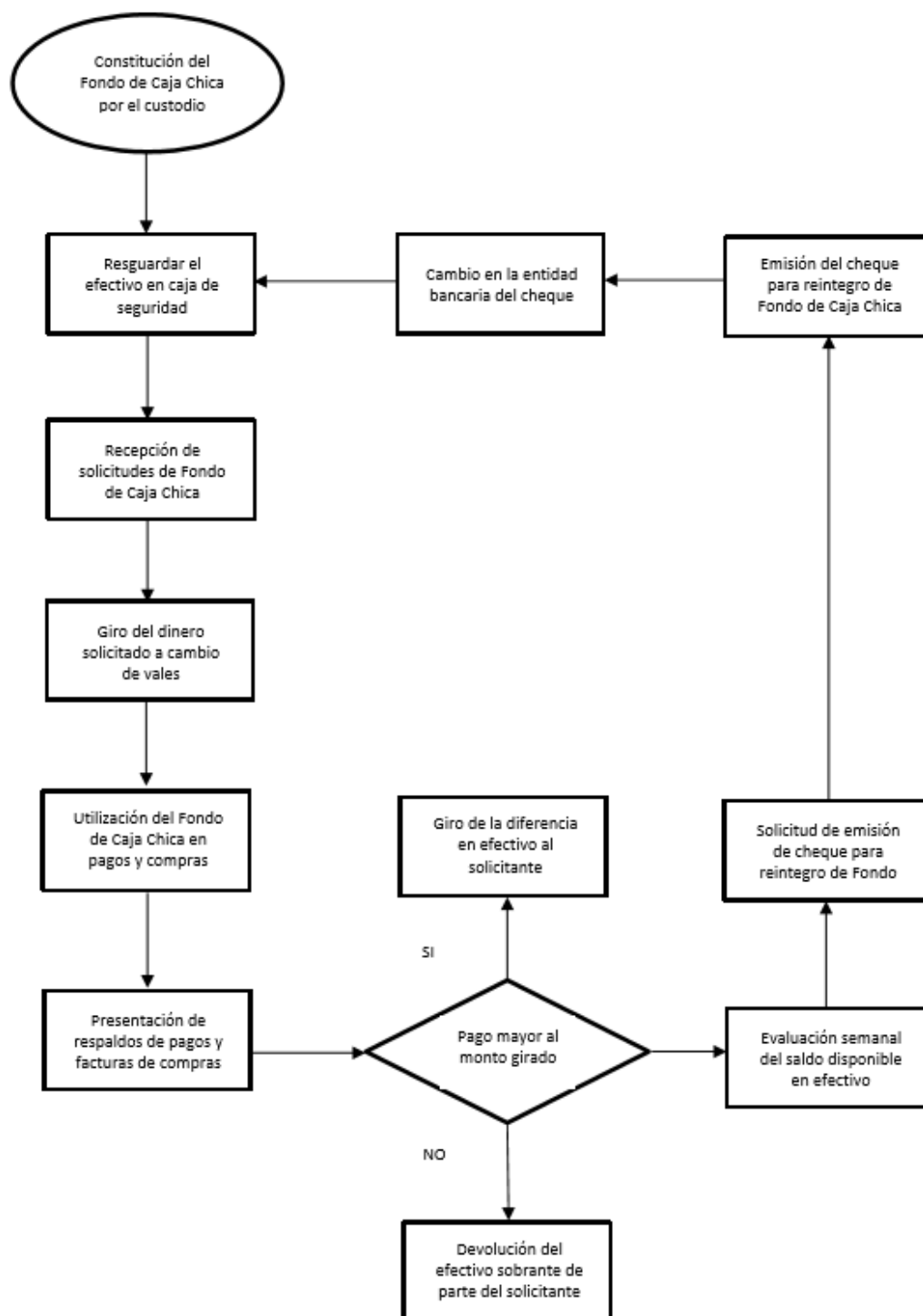
6.9 En caso de que la compra o pago haya resultado menor que el monto girado, el solicitante procederá a entregar junto con los documentos mencionados en el punto 6.7 de este procedimiento, el efectivo sobrante para que el CFCC realice la devolución al FCC.

6.10 En forma semanal, el CFCC debe evaluar el saldo disponible en efectivo, para continuar operando y reintegrarlo una vez que tenga disponible un monto igual o menor al indicado en el apartado de "Políticas de utilización del fondo de Caja Chica" de este procedimiento.

6.11 El CFCC debe solicitar al DT la emisión de un cheque para reintegrar el FCC cuando se ha determinado dicha necesidad.

6.12 Una vez que el DT emite el cheque correspondiente y ha sido entregado al CFCC, según lo establecido en el procedimiento TM-P-ECK-01, se procede desde el punto 6.1 de este procedimiento.

Proceso de Fondo de Caja Chica



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, K., Morales, I. y Melara, J. (2012). *Diagnóstico del Mercado Laboral del Ingeniero de El Salvador*. San Salvador, Tesis de Grado. Universidad Tecnológica.

Asamblea Legislativa (1990). Ley N° 7210. *Ley de Régimen de Zonas Francas, y sus reformas*. San José, Costa Rica, Instituto de Investigaciones Jurídicas S.A.

Bernal, César (2012). *Metodología de la Investigación*. 3era ed. Colombia: Pearson Educación.

Brenes, A. (2012). *Los Trabajos Finales de Graduación: su elaboración y presentación en las ciencias sociales*. Costa Rica. Editorial EUNED.

Cantú A. (2014). *Criterios Contables*. 3era ed. Editorial CO-BO.

Del Cid, A., Méndez R. y Sandoval F. (2012). *Investigación Fundamentos y Metodología*. 2° ed. México. Pearson Educación.

Eggers Maximiliano F. (2012). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Editorial Maipue.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2012). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición, México: McGraw-Hill Interamericana.

Pineda E., Alvarado E., y Canales F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Washington: OP Editores.

Villegas Jessenia. (2016). *Metodología de la Investigación*. México, Universidad Autónoma de México

Zorrilla, S. (2012) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (2ª Ed.) México, Ediciones Cal y Arena

www.encyclopediafinanciera.com.