

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
CONTADURÍA PÚBLICA

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA
DESARROLLOS ZETA COSTA RICA S.A. PARA EL PERIODO
FISCAL 2019 Y SU APEGO A LA NIIF 15

AUTOR:

SILVIA ELENA ALVARADO NÚÑEZ

SEDE ARANJUEZ

SAN JOSÉ, DICIEMBRE DEL 2019

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación.....	4
Antecedentes	8
Historia	8
Antecedentes internacionales.....	9
Antecedentes nacionales	11
Proyecciones.....	13
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	15
Marco teórico	15
Empresa.....	15
Origen.....	15
Propósito	16
Misión.....	16
Valores.....	16
Giro de negocio actual.....	17
Normativa.....	19
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	33
Enfoque	33
Cuantitativa	33
Método.....	34
Fuentes de información	35
Muestra	36
Criterios	36
Instrumentos	40
Observación.....	41
Cuestionarios.....	41
Entrevistas.....	42

Escalamiento de Likert	43
Análisis de contenido	43
Proceso para la recolección y análisis de datos	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
Sucursal # 1: Departamentos de Operaciones y Comercial – Mercadeo.....	48
HALLAZGOS.....	62
Hallazgo #1 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones	62
Hallazgo #2 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones.....	64
Hallazgo #3 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones.....	66
Hallazgo #4 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones	67
Sucursal # 2: Departamentos Administrativo y Contable	70
Hallazgo #1 para los departamentos Administrativo y Contable.....	79
Hallazgo #2 para los departamentos Administrativo y Contable.....	81
Hallazgo #3 para los departamentos Administrativo y Contable.....	83
Hallazgo #4 para los departamentos Administrativo y Contable.....	84
Hallazgo #5 para los departamentos Administrativo y Contable.....	86
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	90
Sucursal #1 Departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones	90
Objetivo general.....	90
Objetivos específicos.....	90
Alcance	91
Propuesta de nomenclaturas	91
PROPUESTA DE POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA (INQUILINOS)	94
PROPUESTA PARA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	95
PROPUESTA DE MANUAL PARA INQUILINOS	96
PROPUESTA PARA POLÍTICA DE ACTIVACIONES.....	108
PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTOS DE ACTIVACIONES.....	111
PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA COMERCIAL - MERCADEO	112
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA COMERCIAL Y MERCADEO.....	113
PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA OPERACIONES.....	118

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA OPERACIONES	121
Sucursal #2 Departamento de Contabilidad	128
Objetivo general	128
Objetivos específicos	128
Alcance	128
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA CONFECCIÓN DE NÓMINA	129
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS.....	134
PROPUESTA DE POLÍTICA Y LINEAMIENTOS PARA MANEJO DE CAJA CHICA.....	136
PROPUESTA PARA MANEJO DE DETERIORO DE LA CARTERA O PARA ESTIMACIÓN DE INCOBRABLES	138
PROPUESTA SOBRE LOS COSTOS Y GASTOS SEGÚN NIIF 15	139
PROPUESTA PARA REVELACIÓN DE LAS TRANSACCIONES.....	141
Referencias	143
Anexos.....	87
Apéndice.....	102
Apéndice A: Cuestionario General aplicado a los departamentos de Operaciones y Comercia-Mercadeo	102
Apéndice B: Cuestionario aplicado al departamento de Operaciones, subdepartamento de Mantenimiento.	103
Apéndice C: Cuestionario aplicado al departamento de Operaciones, subdepartamento de Limpieza.	104
Apéndice D: Cuestionario aplicado al departamento de Comercial - Mercadeo.....	105
Apéndice D: Cuestionario aplicado a los departamentos Administrativos y Contables.	106

CONTENIDO DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama Desarrollos Zeta Costa Rica S.A	18
<i>Figura 2.</i> El cubo COSO.....	27
<i>Figura 3.</i> Esquema de la NIIF 15	31
<i>Figura 4.</i> Gráfico de Cuestionario General de Control Interno	49
<i>Figura 5.</i> Gráfico de Cuestionario Departamento de Mantenimiento	52
<i>Figura 6.</i> Gráfico de Cuestionario Departamento de Limpieza.....	55
<i>Figura 7.</i> Gráfico de Cuestionario Departamento de Mercadeo.....	59
<i>Figura 8.</i> Extracto del Balance de Situación Financiera	88
<i>Figura 9.</i> Propuesta de encabezado	93
<i>Figura 10.</i> Gastos de Tenencia	104
<i>Figura 11.</i> Propuesta de Estado de Resultados.....	141

CONTENIDO DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Unidad de análisis	38
<i>Tabla 2.</i> Escala Likert	75

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El control interno es un tema de relevancia que ha existido desde los inicios de la contabilidad, cerca del año 1500. Su implementación comenzó como una herramienta para reforzar la eficiencia en las compañías, logrando también un mejor orden en el manejo de sus cuentas, procesos y gestión en general. Así pues, surgió ante la necesidad de emitir controles que garantizaran la veracidad de la información y salvaguardaran los intereses de los inversionistas.

Como indica Ambrosone (2007), para 1985, surge COSO (Committee of Sponsoring Organizations), una comisión voluntaria constituida por representantes de varias organizaciones que formulan una base teórica de la normativa sobre control interno, la cual resulta de acatamiento obligatorio en muchos países, tanto a nivel público como privado. Su primera publicación se dio en 1992, con el fin de evitar actuaciones fraudulentas en las gestiones de las entidades (Ambrosone (2007)).

Como lo indica la Asociación Española Para la Calidad (AEC) en su página web, esta primera publicación obtuvo el apoyo de las siguientes asociaciones estadounidenses:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA).
- La Asociación Nacional de Contadores (hoy Instituto de Contadores Administrativos, AMI).

A raíz de la importancia de implementar medidas de control interno y debido a ciertos fraudes de gran relevancia internacional cometidos en el área administrativa y contable en grandes compañías entre los 90 e inicios del 2000, comienza a tomar fuerza el tema del control interno también para Costa Rica, con el fin de garantizar la confiabilidad de la información que suministran las empresas. Por tanto, se inicia con la implementación de leyes y normativas para reforzar el

control interno, tomando como base la normativa COSO y otras normas internacionales funcionales para la implementación de medidas a nivel de control interno.

En Costa Rica, la Contraloría General de la República promovió la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno, en el año 2002, como base para desarrollar el control interno en el sector público. Esta ley fue formulada bajo los estándares de la publicación COSO, que también ha sufrido cambios y actualizaciones según las necesidades del mercado y la globalización con el pasar del tiempo. Por su parte, el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica utiliza esta normativa internacional y la Ley N° 8292 como criterios de auditoría aplicables al sector público, para garantizar una adecuada administración de los recursos.

Según Morales (2016), “el control interno es un elemento esencial de toda organización para asegurar el retorno de la inversión, la gestión eficiente y efectiva de los activos, y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos” (p. 51). El control interno es utilizado y recomendado para una sana gestión en las diversas actividades de una empresa, pues se requiere de controles que brinden certeza y confianza de la información que en ellas se emplea, garantizando total transparencia tanto para los dueños como para el gobierno y las entidades financieras u otros terceros interesados.

Algunas de las herramientas básicas para mantener el control interno adecuado en una empresa son los procedimientos internos o manuales de procedimientos, utilizados dentro del sistema de control de esta, los cuales dictan los parámetros para realizar una labor. Estos procedimientos son creados para facilitar la ejecución de los distintos procesos, sin perder de vista los objetivos, de una forma eficiente y eficaz, generando confianza en los resultados y, a su vez, minimizando los posibles riesgos en la compañía.

Si bien es cierto, la normativa COSO y la Ley N° 8292 no son de acatamiento obligatorio para las empresas del sector privado en Costa Rica, muchas entidades del sector financiero, asociados, directivos y terceros interesados solicitan la aplicación de dicha normativa para garantizar la fiabilidad de la información que pueda suministrar la empresa. Por este motivo, la auditoría externa evalúa también los manuales y procedimientos internos de una entidad, utilizando como criterio de auditoría estas normativas para el sector público, y emiten recomendaciones aplicables para el mejoramiento del sistema de control.

La empresa Desarrollos Zeta Costa Rica se dedica al alquiler de bienes inmuebles, propiamente al alquiler de locales comerciales que se encuentran dentro de centros comerciales de su propiedad. Estos alquileres se ejecutan mediante contratos de arrendamientos previamente establecidos; esta empresa está sujeta a la implementación de la NIIF 15 sobre Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, así como a otra normativa contable aplicable para el caso de empresas comerciales.

Por otra parte, la compañía cuenta con un ambiente de control y sus debidos procedimientos para el manejo del control interno; sin embargo, la Gerencia Financiera de la compañía visualiza la necesidad de realizar una investigación a lo interno de la empresa que permita conocer el estatus o aplicación de dichos procedimientos en la actualidad, para verificar si se mantiene una adecuada gestión de estos y el posible impacto contable sobre la NIIF 15 que este análisis pudiera generar, con el objetivo de maximizar su eficiencia y eficacia.

Así pues, esta investigación se realizó con el fin de cumplir un requerimiento de la Gerencia Financiera de Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. para analizar el estatus actual de los procedimientos internos aplicados en esta, mediante el empleo de la normativa vigente como criterio para localizar puntos de mejora y maximizar los recursos de la empresa. Por tanto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el estatus del control interno aplicado en la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. para el periodo fiscal 2019 y su apego a la NIIF 15?

Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico del control interno aplicado en la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. para el periodo fiscal 2019 y valorar el efecto que este produce sobre la aplicación de la NIIF 15.

Objetivos específicos

1. Identificar las políticas y procedimientos vigentes en la compañía.
2. Determinar el registro contable de cada uno de los controles internos que así lo requieran.
3. Elaborar una propuesta para la implementación de la NIIF 15 en los registros contables de la empresa.
4. Proponer la implementación de manuales de control interno y procedimientos acordes para la correcta ejecución de las actividades económicas de la compañía.

Justificación

La presente investigación tuvo como objetivo valorar el control interno en la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica Sociedad Anónima, la cual forma parte de Z Group, una corporación con presencia en Costa Rica desde 1976, que actualmente opera en varios países de Centroamérica y el Caribe en diversos sectores. La valoración se efectuó para cumplir con un requerimiento o solicitud externada por la Gerencia Financiera, a fin de generar un diagnóstico general de los procedimientos internos, que permita reforzar el control interno en la empresa estudiada y, por consiguiente, de todas las compañías del grupo empresarial.

Como lo indica la firma Deloitte, el propósito del control interno es “resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las

desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización” (s.f., párr.1). El alcance de este propósito incluye los procedimientos internos, creados por cada compañía según sus necesidades, para garantizar la correcta ejecución de cada proceso, minimizar los riesgos, asegurar la fiabilidad de la información y, a su vez, permitir trabajar de forma óptima y eficiente. Según indica Morales (2016) existen cuatro componentes del control interno:

1. Ambiente de control interno
2. Valoración de riesgos
3. Actividades de control (sistema de control interno)
4. Actividades de monitoreo

El ambiente de control se basa principalmente en la gestión por parte de los directivos, así como en el clima organizacional y cultural que generan a su alrededor. Esta influencia es vital para los demás colaboradores de la empresa y ayuda a propiciar un ambiente óptimo y controlado por parte de los colaboradores y directivos de la compañía, con sus diversos canales de comunicación y estrategias.

La valoración de los riesgos se realiza mediante una matriz de riesgo u otras herramientas para la visualización de estos, que permiten formar estrategias para mitigarlos, incluyendo procedimientos o políticas internas. Las actividades de control concentran todas las actividades o estrategias para mantener un adecuado control interno, incluyendo manuales de puestos, procedimientos, políticas, etc. Estas herramientas son creadas por cada compañía según sus necesidades y se les debe dar un adecuado monitoreo.

De igual forma, aunque estos cuatro componentes son los iniciales y de mayor fuerza para mantener un ambiente de control adecuado en la compañía, continuamente se ven modificaciones en estos y se agregan otros para abarcar mayor control. Esta tendencia se visualiza dependiendo de las necesidades de quien las utiliza, siempre cumpliendo con los parámetros establecidos y con alguna normativa que brinde soporte a dichos parámetros.

Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. nació de una corporación que inició en los años 70 en Costa Rica, por lo que se visualizó la necesidad de realizar una investigación para evaluar el sistema de control interno que mantiene la empresa, esto con el fin de verificar si se encuentra actualizado.

Como es bien conocido, la globalización y el constante cambio llevan a que las empresas deban actualizarse y adaptarse continuamente para sobrevivir, manteniendo siempre un control interno adecuado, dentro del cual una de las herramientas de mayor peso se basa en los procedimientos internos.

Al realizar un diagnóstico general de los procedimientos internos en Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. se vio beneficiada, en primera instancia, la compañía, pues pudo visualizar posibles riesgos o puntos de mejora en su control interno. Por otra parte, se benefició el *holding* como tal, el cual tendrá la capacidad de implementar esta técnica en todas las empresas del grupo empresarial. Además, este proyecto generó valor tanto para el autor, como para otros estudiantes o compañías con giros de negocio similares que deseen diagnosticar sus procedimientos internos, a fin de implementar puntos de mejora y el fortalecimiento de su sistema de control interno.

El Estado también es un beneficiario, pues se buscaron puntos de mejora en el sistema de control en Desarrollos Zeta Costa Rica S.A, y la valoración de una adecuada implementación de la NIIF 15, aumentando la confiabilidad y transparencia de su información ante la auditoría externa y, por tanto, mitigando riesgos de posibles estafas y generando información confiable para la autoridad fiscal del país.

La empresa de consultoría RIS Solutions (s.f.) indica que un proceso se puede definir como “la serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular” (párr.2) y por otra parte, define el manual de procedimientos como un “documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática” (párr.3), resumiendo de forma sencilla los procedimientos y manuales de procedimientos en una empresa.

Aunque existe información sobre el control interno y puede implementarse el uso o aplicación de la normativa para utilizar herramientas como los procedimientos internos en una empresa, estos son solo en términos generales. Es importante la valoración y diagnóstico de los procedimientos internos en la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., en la cual no hay registro de un diagnóstico implementados anteriormente ni de análisis sobre la influencia que podría generar la NIIF 15 que generen información con valor teórico, útil, veraz y verificable para la auditoría externa y para terceros. Además, sirve como ejemplo para otras empresas de carácter

familiar o con el mismo giro de negocio que deseen revisar y buscar puntos de mejora en su sistema de control.

Al realizar un diagnóstico del control interno de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., se generó una herramienta que podría ser de utilidad también para el resto de las empresas del *holding*, las cuales pueden reformular la investigación para aplicarla según sus necesidades, a fin de buscar puntos de mejora en el sistema de control de cada empresa. Por su parte, otras empresas con un giro de negocio similar y que requieren una revisión o análisis de los procedimientos internos aplicados pueden utilizar la presente investigación como material de apoyo o como herramienta para aplicar.

Antecedentes

Historia

El control interno en una compañía refuerza la gestión en general y fortalece el debido registro de todas las transacciones de esta. A su vez, facilita una correcta administración de los recursos y evita posibles hechos de fraude o de errores en cada proceso, de ahí la importancia de los manuales de procedimientos, los cuales son creados para minimizar el error y maximizar la eficacia al implementar los procesos.

El tema del control interno inicia con el nacimiento de la contabilidad, desde el año 1400, y ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y según las distintas necesidades que se han presentado en las empresas. Como se ha mencionado anteriormente, no es sino hasta los años 80 que empiezan a surgir nuevas tendencias para reforzar el control interno en las empresas y, con esto, minimizar riesgos, evitar fraudes y generar información más confiable. Para tal efecto, se generan iniciativas de nuevas normas para estandarizar los sistemas de controles, que luego serían adoptadas a nivel internacional.

Por este motivo, nace lo que en auditoría se conoce como COSO (Committee of Sponsoring Organizations). Una normativa aplicada a nivel internacional y adoptada por países de todo el mundo para lograr una estandarización del control interno en las empresas, tanto públicas como privadas, que ha servido de base o criterio aplicable para uso en las distintas auditorías, además de resultar útil para la creación de leyes y normativa interna en los distintos países para tal regulación o estandarización.

En Costa Rica, el control interno para entidades públicas se aplica según lo establece la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno, la cual fue emitida por la Contraloría General de la República en setiembre del 2002. Esta ley resulta una base primordial también para empresas privadas, si bien es cierto, no es de carácter obligatorio para este sector, se le recomienda basar sus estrategias de control interno en esta y utilizarla como criterio para la auditoría interna.

También se aplica a nivel nacional la Norma de Control Interno para el Sector Público, emitida de igual forma por la Contraloría General de la República, en enero del 2009. Fue creada

para reforzar la Ley N° 8292 mencionada anteriormente y generada para la gestión del control interno y evaluación de riesgos en entidades del gobierno que manejan fondos públicos sujetos a Hacienda. Se emplea también como criterio de auditoría, tanto interna como externa en las empresas del sector privado.

Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, según indica Arcila Aranque en su artículo “Control Interno es hacer bien las cosas”, publicado en la *Revista Universidad EAFIT* de Colombia, en el (2003), cuyo enfoque es un método descriptivo del control interno, este es esencial en todos los procesos administrativos de una compañía y está compuesto por varios elementos como la planeación, la organización, los procedimientos, el personal, la supervisión la información y la verificación. Estos tienen concordancia con un adecuado control interno cuando se trabajan de forma conjunta en una compañía, siendo los procedimientos internos uno de los pilares más fuertes, ya que dictan las pautas a seguir en cada proceso productivo de la empresa.

Lo anterior guarda relación directa con la presente investigación al darle valor a los procedimientos internos en una empresa. Los procedimientos dictan los parámetros para realizar las distintas labores, facilitando la ejecución de estas y, a su vez, suministrando elementos base para un correcto sistema de control medible o modificable y fácil de verificar. Al tener un sistema de control sólido y estándar, es difícil que el personal pueda ignorar los procedimientos a seguir, ya que estos facilitan su comprensión y maximizan los recursos, por lo que se genera una cultura de control dentro de la misma organización.

Cuando se habla sobre el control interno, no hay discriminación entre qué tan grande pueda ser la empresa, incluso si solo se trata de una pyme o de una actividad como persona física. Los procedimientos son guías para hacer las tareas de una forma más eficiente, según lo indican Rocha y Sosa (2015), en su investigación para optar por el grado de Licenciatura titulada “Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de la empresa Librería La Alegría, C.A.”, elaborada por la Universidad de Carabobo, indican que “cuando en una empresa pequeña, mediana o grande existen normas y procedimientos documentados para sus diversos procesos se crea de forma más sencilla la delegación de actividades y se garantiza la realización óptima de las mismas” (p. 146). Estos autores, en su tesis con enfoque cuantitativo no experimental,

plantean la implementación de un manual de procedimientos y contemplan qué tan grande puede ser la empresa en la cual esta se va a llevar a cabo.

La relevancia de la cita anterior con respecto a la presente investigación, se muestra en la ejemplificación de que el tamaño de la organización no es determinante para decidir si aplicar o no aplicar procedimientos. No se trata de un tema excluyente según lo grande que sea la empresa, sino de que todas las organizaciones deben tener sus controles internos aplicados para una gestión saludable, los cuales facilitan el proceso para las gerencias al poder delegar de forma más eficiente las distintas tareas.

De acuerdo con Echeverri y Gómez (2018), en su investigación titulada “Mejorar los procedimientos de control interno para el área de nómina del centro médico Imbanaco de Cali”, para optar por el grado de Licenciatura y desarrollada por la Universidad Javeriana, indican que “la importancia de unos procedimientos de control interno claros y efectivos de una organización son la base para evidenciar aspectos a mejorar y definir acciones para mitigar distintos riesgos” (p.11). Según mencionan en su investigación con enfoque cualitativo descriptivo-deductivo, los procedimientos internos son de vital importancia para minimizar riesgos, los cuales varían con el pasar del tiempo y con los cambios de legislaciones o de mercado que se vayan presentando, por lo que es indispensable que los procedimientos internos de una compañía sean sometidos a valoración y actualización cuando sea requerido o cuando se visualice un potencial riesgo.

Esta información es relevante en cuando a la presente investigación debido a que una debilidad del control interno podría generar riesgos para la compañía. El manejo y la minimización de los riesgos en una empresa son de vital importancia para evitar posibles sucesos perjudiciales en las organizaciones. El sistema de control en general tiene como función principal minimizar y mantener controlados los eventuales riesgos de la empresa, además de brindar confiabilidad y certeza de la información generada.

La aplicación de los procedimientos internos y la importancia de un ambiente de control sano en una compañía trasciende las fronteras, tanto a nivel público como privado, su concepto es básico pero fundamental para un desarrollo adecuado de todas las funciones y procesos de la empresa. Según lo estipulan Melo de los Ríos y Uribe (2017), en su investigación para optar por el grado de Licenciatura, titulada “Propuesta de procedimientos de control interno contable para la

empresa Sajomar S.A.S”, desarrollada por la Universidad Javeriana, con enfoque cualitativo descriptivo, estos procedimientos internos “delimitan y facilitan la comprensión de las funciones a llevar a cabo por el personal de la entidad de manera clara y sencilla y, adicionalmente, contribuyen a la estandarización de los procesos, logrando ser más eficientes en las operaciones” (p.15).

Esto se relaciona con la presente investigación debido a la importancia de una evaluación o diagnóstico del control interno y de los procedimientos o políticas establecidas en Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., la cual permitió buscar puntos de mejora en los procesos implementados para delimitar correctamente las funciones de los colaboradores en cada proceso. La estandarización de estos procesos genera un ambiente de control sano en la empresa, así como la maximización de los recursos utilizados en las distintas operaciones.

Antecedentes nacionales

En referencia al ámbito nacional, según Solís (2012) en su investigación titulada “Manual de procedimientos para los departamentos de Control Interno y Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos”, elaborada en el Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, indica que los procedimientos internos “son una herramienta que permite a los colaboradores activos conocer paso a paso la manera idónea de ejecutar sus tareas, de igual manera facilitan el proceso de inducción y contribuyen con la eficiencia y eficacia de la institución” (p.01). en dicha tesis con enfoque cualitativo descriptivo, este autor apunta que estas herramientas son de uso general, aplicables en cualquier sector, industria, tamaño de empresa, entre otros, ya que son creados como manuales a seguir por el personal para una correcta ejecución.

Lo anterior se relaciona con la presente investigación pues se asegura que los procedimientos son herramientas creadas (generalmente por las direcciones de los departamentos) en las empresas para una correcta y fácil aplicación de cada proceso, según las necesidades o el sector estas, lo que, a su vez, facilita el proceso de gestión o administración de la compañía en general y, por ende, también la evaluación de los resultados en caso de ser necesario aplicarla para verificar la correcta ejecución de los procedimientos en cada puesto.

De acuerdo con Jiménez, Solano, Vargas y Vargas (2016) en su tesis para optar por el grado de Licenciatura, titulada “Propuesta de mejora del sistema de control interno de los procesos de

cosecha y producción del banano de exportación, apoyando la gestión y fortalecimiento en la toma de decisiones de la empresa Varcli Pinares S.A.,” desarrollada por la Universidad de Costa Rica, con un enfoque cuantitativo no experimental, “la función de un sistema de control interno es detectar a tiempo desviaciones significativas en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos” (p. 2). Estos autores indican que el control interno puede ser implementado también como sistema preventivo, y, como se ha mencionado anteriormente, su aplicación también puede derivarse de un análisis previo de valoración de riesgos y mitigación de estos e implementarse como medio correctivo. Ahora bien, tendría menor costo y mayor efectividad aplicarlo de forma preventiva y no como medio de contingencia ante alguna eventualidad.

Esto se relaciona con el presente trabajo, ya que tiene como finalidad justamente diagnosticar el sistema de control de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., propiamente en su sistema de implementación de los procedimientos internos, con el propósito de utilizarlo como medio preventivo y detectar potenciales falencias que, a largo plazo, pudieran generar riesgos o sucesos y contingencias. Se trata de investigar los posibles puntos de mejora que garanticen el cumplimiento adecuado de los procesos y metas de la compañía y del grupo empresarial en sí.

Por su parte, Bolaños, González y Villalobos (2014) en su investigación con un enfoque cualitativo descriptivo, titulada “Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.,” desarrollada en la Universidad de Costa Rica, mencionan que existen varios tipos de controles, tales como: contables, administrativos, preventivos, detectivos y correctivos. Esta clasificación puede variar según la empresa, industria o, simplemente, según la clasificación que indique la dirección de la empresa.

Esta clasificación se considera de beneficio para la presente investigación debido a que la mayoría de las empresas manejan de forma clasificada sus procedimientos internos o manuales de procedimientos, lo cual resulta muy atinado, dependiendo del tipo de empresa y el control que se desea aplicar. Una correcta clasificación en las empresas resulta útil, ordenado y genera mayor control. Generalmente, las clasificaciones se derivan de los departamentos de la empresa y, en ocasiones, son los directivos los que proponen la clasificación a emplear.

Garita (2016), en su proyecto para optar por el grado de Bachillerado en Administración de Empresas titulado “Manual de Procedimientos para el Área de Salud del Tecnológico de Costa Rica”, desarrollada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con un enfoque cualitativo descriptivo, concluye que no tener un manual de procedimientos implementado puede provocar que las actividades no se realicen de forma estándar, e induce a los colaboradores a adoptar su propia estandarización de los procesos, según lo consideren adecuado, sin tomar en cuenta los recursos implementados para lograr los objetivos.

Esta conclusión se relaciona con el presente proyecto debido a la importancia que se señala respecto a la aplicación de un manual de procedimientos en todas las empresas y las deficiencias que se pueden presentar al no contemplarlo. Esto también genera impacto en los procedimientos internos o administrativos, pues están obligadamente encadenados y funcionan de forma conjunta para verificar el correcto funcionamiento y operatividad de la empresa.

Proyecciones

La presente investigación tuvo como propósito diagnosticar de forma correcta y fundamentada el control interno que está aplicando actualmente la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., con la intención de efectuar recomendaciones de mejora que maximicen los distintos procesos y faciliten la gestión de la empresa en los distintos departamentos. A su vez, buscó valorar el posible impacto que genere la NIIF 15 sobre el control interno y crear valor para poder implementar puntos de mejora en las otras compañías del Grupo Z, tanto a nivel nacional como en las demás compañías alojadas en otros países.

Asimismo, se pretendió generar un aporte en general a diversas compañías del mismo sector que tal vez no cuentan con una estructura de sistema de control o de aplicación de procedimientos internos, para que puedan fundamentar la importancia de la implementación de los procedimientos de control interno y de las recomendaciones que emite al respecto la Contraloría General de la República, con la Ley General de Control Interno N° 8292, la cual no es de carácter obligatorio para el sector privado, pero genera una gran influencia en este y en las auditorías internas aplicadas.

Se buscó también ampliar los conocimientos sobre la creación, aplicación y ejecución de los procedimientos internos en una empresa, o bien, de un manual de procedimientos según las

necesidades de esta y, para este caso específico, con base en la NIIF 15. Además de su estructura, sector de aplicación, clasificación (si fuera necesaria) y toda documentación necesaria para fortalecer dichos conocimientos, tanto para el investigador como para el lector o quien requiera de este tipo de información.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico

Para poder comprender a cabalidad el tema tratado en la presente investigación, es importante conocer algunos conceptos básicos que son de uso frecuente en el presente trabajo. En este capítulo, se detalla alguna terminología e información de gran utilidad para el entendimiento adecuado del tema en desarrollo, como las normativas vigentes sobre control interno e información de gran relevancia sobre la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A, la cual, para efectos de este proyecto, se llamará por sus siglas, muy usadas a lo interno de la empresa: DZCR.

Empresa

Origen

Grupo Z es una corporación con presencia en Centroamérica y Caribe, principalmente. Inició en Costa Rica a finales de los años 70, con capital extranjero. Según indica en su página web, “Z Group es un líder regional reconocido por sus parques industriales y zonas francas” (2019, párr. 4). Desarrollaron el primer parque industrial en régimen de Zona Franca con el Parque Industrial Z en Cartago, y luego se expandieron con otros parques industriales en Heredia, Alajuela y a Centroamérica, con presencia en Guatemala y Nicaragua.

Este conglomerado cuenta con 120 empleados y Z Group es una marca registrada que pertenece a The Zeta Group Company LLC, radicada en Estados Unidos. El *holding* contempla empresas de varios sectores que, con el pasar del tiempo, ha ido expandiendo sus operaciones tanto en Costa Rica como en otros países de Centroamérica y el Caribe (Grupo Z, 2019). Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. nace en el 2014 como VIVO PLAZA MALL S.A., con 3 proyectos en Costa Rica y uno en Nicaragua. Los proyectos en territorio costarricense están instalados en Los Yoses de Montes de Oca, Curridabat y Cartago, con los nombres: Vivo Plaza Yoses, Ciudad del Este y Vivo Cartago, respectivamente. Para el 2015, se procede con el cambio de nombre social a Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., como se encuentra actualmente inscrita en el registro Nacional, siendo este el nombre oficial de la sociedad.

Propósito

A pesar de ser un conglomerado de compañías con diversos giros de negocio, su propósito, misión y visión se centra en el sector inmobiliario, en el cual poseen más experiencia y tienen mayor presencia. Así pues, describen su propósito en su página web como “Expandir constantemente nuestra cartera de activos inmobiliarios a través de nuestros propios desarrollos, aumentando así nuestra base de clientes-inquilinos y creciendo el flujo de caja libre de la compañía” (párr. 7).

En el transcurso de los años, se han visto las mejoras en los proyectos existentes y una fuerte inversión que conlleva una expansión importante en el sector inmobiliario, propiamente en los centros comerciales, donde se requiere de un control interno actualizado y en línea con la Norma Internacional de Información Financiera (2014), con el nombre Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes. Esta norma establece los parámetros para el registro adecuado de los ingresos cuando estos derivan de los contratos con clientes, como ocurre en el caso de DZCR, y también puede ser útil como criterio de análisis para el control interno actual.

Misión

Como se ha mencionado anteriormente, su misión también se enfoca en el sector inmobiliario, en el cual poseen más presencia y posicionamiento en el mercado. Según se indica en su sitio web, su misión es “Mejorar constantemente los conceptos y el diseño de cada proyecto, desarrollar los proyectos más rentables y mantener la ocupación de los inquilinos por encima del 90%” (párr. 8).

Así pues, un buen ambiente de control, un manejo adecuado de los procedimientos internos o un manual de procedimientos actualizado son fundamentales para tener un buen control interno en una empresa, aún más cuando la compañía maneja sus ingresos mediante contratos definidos y por mediano o largo plazo con sus clientes.

Valores

Siguiendo la misma línea del enfoque inmobiliario que tiene el conglomerado empresarial, sus valores se centran en el trato con los clientes, inquilinos y demás involucrados en la empresa,

tal y como se indica en su sitio web: “Precios justos y competitivos, relaciones leales de largo plazo con clientes y proveedores, y el respeto del entorno urbano y las comunidades locales” (párr. 9).

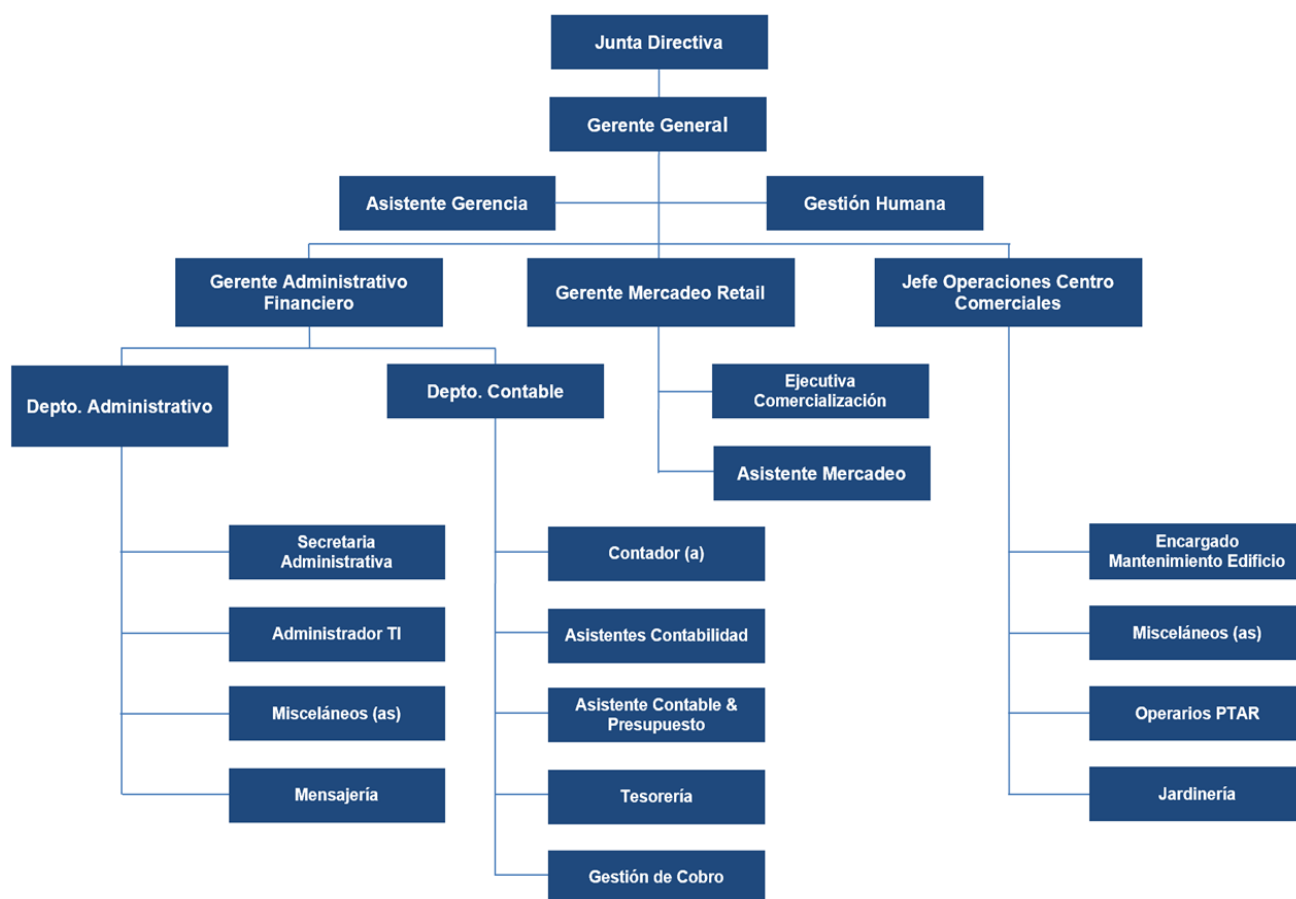
Uno de los puntos importantes a tomar en cuenta con la visión que se menciona anteriormente, es que el trato con los clientes del sector inmobiliario es muy dinámico y aún más en centros comerciales, pues según los movimientos del mercado y dado que los contratos son fijos e invariables, se deben proceder a realizar adendas u otras herramientas a los distintos contratos para establecer descuentos o cambios en los precios estipulados. Por esa razón, el manejo de los procedimientos internos en esta empresa es tan importante para mantener el control y en orden este tipo de gestiones.

Giro de negocio actual

Desarrollos Zeta Cota Rica S.A. nace con los proyectos de centros comerciales de Z Group ubicados en Costa Rica. Su giro de negocio se concentra en el desarrollo comercial y el alquiler de locales comerciales en desarrollos de alto perfil y complejos de oficinas o bodegas, según las necesidades de los clientes. No se incluye en el régimen de Zona Franca, por lo que no se toma en consideración la normativa aplicada para este tipo de alquileres en parques industriales o incluidos en dicho régimen.

Actualmente se encuentra en proceso de expansión en el centro comercial en Curridabat Ciudad del Este. Esta es la sucursal la más grande y en la cual se centra la estrategia de crecimiento actual de la empresa, complementando las etapas 2 y 3 que corresponden a un segundo edificio contiguo con área comercial complementaria a la existente en este punto y una etapa de desarrollo residencial, que ofrece a los clientes la posibilidad de vivir cerca de San José, con las comodidades actuales contempladas para proyectos condominales y, a su vez, el valor agregado de disponer cerca de casa de las ventajas de un centro comercial de alto perfil.

Figura 1. Organigrama Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. Tomado de Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.



Fuente: Suministrado por Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

El organigrama de la empresa se gestiona de forma que los departamentos comprendidos por el Gerente de Mercadeo Retail y el Jefe de Operaciones de Centros Comerciales son los únicos que mantienen sus oficinas dentro del centro comercial en Curridabat, el cual es el punto más crítico en factores de riesgos sobre la operatividad y dinamicidad con los clientes. Por su parte, los departamentos Administrativo, Contabilidad y Recursos Humanos mantienen sus operaciones Cartago, mientras que la Gerencia General se ubica en el sector de Los Yoses. Las operaciones entre cada punto son previamente coordinadas para mantener una adecuada comunicación interdepartamental, así como un correcto manejo de correspondencia, papelería, etc.

En total, Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. emplea a 34 personas, según datos a julio del 2019, suministrados por el departamento de Recursos Humanos; se contemplan todas aquellas personas incluidas en la planilla de la empresa según el organigrama anteriormente mencionado. No se incluye la seguridad, pues es un servicio subcontratado dada la especialización requerida de los puestos y la infraestructura necesaria para las 24 horas del día los siete días de la semana para las distintas sucursales.

De igual forma, se subcontratan otros servicios especializados que son requeridos por pedidos especiales o por tiempos limitados, como arquitectura de proyectos, ingenierías especiales o de proyectos, topografía, consultorías, constructoras y demás servicios especializados que son subcontratados al momento de la implementación de algún proyecto, como lo es un proyecto de desarrollo inmobiliario.

Normativa

Aunque la contabilidad fue creada tanto tiempo atrás y a pesar del proceso evolutivo que ha sufrido con el pasar del tiempo, en el que las mejoras y controles han sido evidentes y han contribuido con la correcta administración de los diferentes negocios, se siguen presentando distintos problemas o medios que son implementados para ignorar el proceso correcto de la contabilidad. Esto implica formas inescrupulosas de actuar para obtener beneficios individuales en perjuicio de otros, sin importar la leyes, normativas y reglamentos que se ejecuten en cada país.

En el siglo XIX se experimentaron muchos escándalos por fraudes contables que generaban grandes movimientos de recursos financieros sin ser declarados o contabilizados de forma correcta, generando un gran impacto en los inversionistas que depositaban su confianza y recursos con la promesa de grandes retornos. Esto se creaba en ambientes turbios que facilitaban la mala gestión y la posibilidad de “fraude”, como lo fue en su momento la estafa “Esquema Ponzi de Bernie Madoff”. Según CNN en español (2015), “el total de pérdidas estimadas se aproximaba a 20. 000 millones de dólares” (párr. 10)

Aunque el fraude del “Esquema Ponzi” en su momento fue conocido como la mayor estafa de esa época, también se presentaron muchos otros casos de grandes estafas a nivel mundial con enormes repercusiones financieras a nivel local y, en algunos casos, mundial. Sin embargo, la

tecnología y los medios de comunicación de ese momento propiciaban que muchos de esos hechos no fueran tan conocidos.

Así pues, a raíz de la creciente problemática presentada a nivel contable, y que, a su vez, ha afectado enormemente la credibilidad de la auditoría, se genera la necesidad de implementar nuevas herramientas de control que estandaricen los procedimientos en la contabilidad de una compañía, en busca de la transparencia y, por ende, de impedir que fraudes de esa índole se puedan ejecutar tan fácilmente.

Bajo esta premisa, nace el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mejor conocido como COSO, el cual, según lo indica página web “COSO was organized in 1985 to sponsor the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, an independent private-sector initiative that studied the causal factors that can lead to fraudulent financial reporting” (párr. 1). Esta iniciativa del sector privado se implementa con el fin de establecer buenas prácticas para mantener un buen control interno, como indica en el mismo párrafo: “it also developed recommendations for public companies and their independent auditors”

Esta organización, desarrollada principalmente por el sector privado y asociaciones estadounidenses mencionadas con anterioridad en el presente documento, fue creada con la misión de: “to provide thought leadership through the development of comprehensive frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence designed to improve organizational performance and governance and to reduce the extent of fraud in organizations” (COSO, s.f. párr. 1).

Esta misión se podría traducir al español como “proporcionar un liderazgo reflectivo a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión de fraudes diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la gobernanza y reducir el alcance del fraude de las organizaciones” [traducción propia] y sus tres ejes principales son la gestión de riesgos, el control interno y la disuasión de fraude.

COSO se ha mantenido con constantes actualizaciones de guías y demás documentos de utilidad para los sectores públicos o privados. Estas guías son de uso general en distintas áreas de la empresa y se pueden obtener de forma completamente gratuita en la página web de COSO. Esta

información es de gran utilidad para los gobiernos y sectores empresariales, en los que ya se implementan o toman estas guías como la base para el diseño de sus propias políticas y normativas, por ejemplo, el caso de la Contraloría General de la República de Costa Rica.

Las guías que pueden ser obtenidas en la página web de COSO I, tienen como objetivo brindar una seguridad que se puede definir como razonable, en cuanto a la obtención de los objetivos. Toca aspectos básicos como la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento siempre de la normativa o leyes vigentes y la búsqueda permanente de mejoras en la eficiencia y eficacia de las operaciones, razón por la cual, se ocupa de los cinco componentes de control interno:

- Ambiente de control
- Evaluaciones de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Por su parte, la implementación de COSO II se dio en el año 2002 y fue generado a raíz del impacto que tuvieron los casos Enron 2001 y WorldCom 2002. Según Rodríguez (2013), en su artículo Control Interno Basado en Sistema Coso, menciona que para la implementación del COSO II se toman en cuenta ocho y no solo los cinco componentes de control interno, pues se agregan el establecimientos de los objetivos, la identificación de eventos y la respuesta a los riesgos.

También se adiciona en COSO II el tema ERM: Enterprise Risk Management, lo cual quiere decir en español: Gestión de Riesgos Empresariales. Esta inclusión está enfocada en análisis de los riesgos, su prevención, eventos y posible impacto en la empresa. Además, busca la integración de todos los departamentos de la empresa y su involucramiento con los sistemas ERM que se puedan aplicar. Para el 2013 se publica COSO III, documento que solo hace referencia a los cinco componentes de control interno que mencionan en COSO I, con la diferencia de que incluye una lista de 17 principios para cada uno de los componentes de control interno, además de implementar los elementos de responsabilidades y roles (Rodríguez, 2013)

El COSO III es denominado *2013 Internal Control - Integrated Framework*, conocido en español como el *Marco Integrado de Control Interno 2013*, el cual se encuentra disponible en la

página web de la organización, junto con otros documentos de soporte relacionados directamente con el tema. Estos manuales estipulan los lineamientos básicos de control interno para mejorar la eficiencia de las operaciones, los reportes de información y el cumplimiento. Estos parámetros usados como criterios por la Contraloría General de la República para el control y fiscalización de las demás entidades públicas de nuestro país.

Asimismo, COSO III enfatiza en la importancia del “juicio” de los directivos, gerentes y partes interesadas al implementar medidas de control y evaluación de los principales riesgos, así como en la valoración de importancia e impacto que estos riesgos podrían generar en la empresa. Por tanto, enfatiza en el correcto análisis interno y la mantención de un adecuado equilibrio en el control interno de forma eficiente, evitando llegar al punto obstaculizador por exceso de control, manteniendo medidas de control sobre los riesgos evaluados.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su documento *Internal Control – Integrated Framework* (Executive Summary) define el control interno como: “Internal control is a process, effected by any entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance ” (p. 11). Como se ha indicado en el presente documento y como lo muestra la anterior definición, el control interno tiene como función brindar una seguridad razonable con respecto a los logros de los objetivos operacionales, informativos y de cumplimiento.

El COSO III o Marco, consta principalmente de varios documentos que se encuentran disponibles en la página de la organización (*Internal Control Guidance* o Guía de Control Interno). Por ejemplo:

1. *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*: consiste en el marco COSO 2013 y el cumplimiento de SOX: un enfoque para una transición efectiva.
2. *Executive Summary*: también conocido como El Resumen Ejecutivo.
3. *Poster of Internal Control – Integrated Framework Principles*: Cartel de Control Interno - Principios del Marco Integrado.
4. FAQs: documento con las preguntas más frecuentes.
5. PowerPoint Slides.

Estos documentos son complementarios para obtener una buena comprensión de los objetivos que se desarrollan. Sin embargo, el más utilizado por el sector privado es el *Resumen Ejecutivo*. Además, en la misma página web se visualiza mucha más información en relación con el control interno y distintas áreas de aplicación, la cual funciona como herramientas para los gobiernos y sus estrategias de control interno y fiscalización en los distintos ministerios o instituciones públicas.

Los documentos emitidos en COSO III buscan que en general que las empresas puedan desarrollar y mantener dentro de sus gestiones, de forma eficiente y efectiva, sistemas de control interno y herramientas que faciliten y colaboren con el proceso de adaptación a los cambios, siempre cumpliendo los objetivos de la organización mientras se trabaja en la mitigación de los riesgos a niveles que sean considerados aceptables, de forma tal que esta metodología apoye siempre y aporte información efectiva para la toma de decisiones de la empresa.

En el *Resumen Ejecutivo del Marco Integrado* (2013) se mencionan los siguientes aspectos que proporciona dicho marco para las gerencias y juntas directivas:

- Un medio para aplicar el control interno a cualquier entidad, independientemente de la industria, giro de negocio, entre otros.
- Un enfoque basado en principios que proporciona flexibilidad y permite el juicio en el diseño, implementación y conducción del control interno, principios que se puede aplicar a nivel de entidad, operativo y funcional.
- Requisitos para un sistema efectivo de control interno al considerar cómo componentes y principios están presentes y funcionando y cómo estos componentes operan juntos.
- Un medio para identificar y analizar riesgos, también para desarrollar y gestionar respuestas a riesgos dentro de niveles aceptables y con un mayor enfoque en medidas antifraude.
- Una oportunidad para expandir la aplicación del control interno más allá de los informes financieros, a otras formas de informes, operaciones y objetivos de cumplimiento.
- Una oportunidad para eliminar controles ineficaces y redundantes que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. (p. 10)

Así como el *Marco* proporciona estos beneficios a cualquier entidad que desee o esté obligada a implementarlo, también genera beneficios a partes externas interesadas que interactúan con la empresa, como lo son auditores, entidades financieras, inversionistas y otros, ya que, los beneficios que asegura otorgar se concentran en la confianza que brinda la supervisión efectuada sobre el logro de los objetivos, la capacidad de la organización para identificar y mitigar riesgos y una gestión de forma más eficaz y eficiente.

El *Resumen Ejecutivo del Marco Integrado* (2013) define el control interno como “a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance” (p. 11). lo cual, se traduce como “un proceso efectuado por la gerencia o administración, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento” [traducción propia].

Esta definición hace énfasis en varios aspectos importantes, como la implementación de un sistema de control interno y de herramientas como políticas, manuales y procedimientos que ayuden a la administración en la creación de estrategias de gestión para buscar siempre el logro de los objetivos, brindando confianza y seguridad razonable de que estos resultados están sujetos al cumplimiento de las estipulaciones internas y externas cuando estas apliquen.

Según el *Marco* (2013), existen tres categorías de objetivos, las cuales permitirán a la empresa un mejor enfoque en el control interno, según los requerimientos; estas categorías son objetivos de operación, objetivos de presentación de informes y objetivos de cumplimiento. La primera se refiere a la eficiencia y eficacia de la gestión en general; la segunda a los informes que puedan ser útiles tanto para interesados internos como externos, sean estos financieros o de otra índole; y la última categoría de objetivos contempla las leyes y reglamentos tanto de la empresa como del país donde se encuentra esta.

Este documento referencia cinco componentes de control interno que, como se ha mencionado con anterioridad en la presente investigación, son las bases fundamentales para la implementación de un buen sistema de control interno, los cuales son:

Ambiente de control: Contempla todo lo establecido por la Gerencia o Junta Directiva en referencia a la importancia de control, incluyendo estándares de conducta. COSO III enfatiza también la importancia de estimular los valores éticos y la integridad en los colaboradores, además de la responsabilidad de cada colaborador en la estructura organizacional, que genere un alto grado de compromiso entre los trabajadores de la empresa.

Esta estrategia es de gran funcionalidad para lograr la retención de personal competente, comprometido y fiel a la organización. COSO recomienda también el desarrollo e implementación de incentivos o recompensas para impulsar el desempeño de los colaboradores, así como desarrollar herramientas de medición del desempeño que permita buscar puntos de mejora sin generar un mal ambiente o una resistencia por parte de los empleados. Todos estos puntos tienen un impacto en el entorno y cultura de la empresa y en el sistema de control.

Evaluación de riesgos: Los riesgos dependerán de cada empresa, su giro de negocio y de una serie de factores internos y externos que puedan afectar de alguna forma a la organización. El *Resumen del Marco Integrado* (2013) define riesgo como “as the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives” (p. 12); es decir, la posibilidad de que ocurra un evento y afecte negativamente el logro de los objetivos, sean estos de forma directa o indirecta. Para la medición de los riesgos existen herramientas que pueden brindar información sobre las áreas más riesgosas de la empresa. Estas evaluaciones se realizan con el fin de mitigar o minimizar las posibilidades de que el evento se genere; en caso de no poder disminuir las posibilidades de ocurrencia, se busca entonces minimizar el impacto o efecto en caso de que el riesgo se materialice.

La gerencia o administración define el grado de tolerancia ante los riesgos o en su lugar, el grado de prioridad que estos puedan tener. COSO recomienda efectuar la evaluación de riesgos y determinar la tolerancia o la prioridad en relación con las categorías de los objetivos en los diferentes niveles de la empresa, sean estos de cumplimiento, operaciones o de informes y según el riesgo detectado, además de valorar el impacto que podría generar según los criterios de la entidad, siempre con una mente abierta ante los cambios necesarios para quitar peso al riesgo y velando por la eficiencia y eficacia en general.

Actividades de control: Están determinadas por todas aquellas actividades o herramientas ejecutadas en la empresa, tales como políticas y procedimientos, que colaboran con la correcta administración y mitigan los posibles riesgos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos. Según el *Resumen Ejecutivo del Marco Integrado* (2013), estas actividades pueden ser ejecutadas en todos los niveles o departamentos de la empresa y sistematizados para agilizar el proceso. También menciona algunos ejemplos de estas actividades, como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, evaluaciones de desempeño, entre otras.

Información y Comunicación: La información es esencial en toda empresa para el logro de los objetivos. Esta es utilizada también en todos los niveles; sin embargo, tiene un gran peso para la Administración o Gerencia, ya que utiliza la información recolectada de los niveles inferiores para toma de decisiones y planeación estratégica. Anteriormente, la bibliografía arrojaba datos más centrados en la información contenida en los sistemas y en los respaldos de esta. Sin embargo, COSO III incluye para este punto la información general, además de la dirección y canalización de esta. Indica que la información debe ser correctamente canalizada a través de los niveles, para que los empleados reciban el mensaje claro de la Gerencia y puedan tomarlo en serio. Asimismo, se debe mantener canalizada la información externa para lograr una gestión eficiente.

Actividades de monitoreo: Este componente implica todas aquellas actividades que son utilizadas para monitorear el estado del control interno en general, lo cual se logra mediante la evaluación continua de procesos u otras herramientas que faciliten y brinden confianza sobre una ejecución o gestión. COSO III menciona la utilización de evaluaciones, sean juntas o separadas, y desarrolladas para determinar si cada uno de los componentes del control interno se mantiene en funcionamiento, así como su efectividad. También menciona la oportuna información que se puede extraer de las evaluaciones integrales.

El *Marco Integrado* en su *Resumen Ejecutivo* relaciona los objetivos con los componentes de control interno e indica que los objetivos son por lo que invierte la empresa y se esfuerza por lograr y los componentes representan los ítems que requiere la empresa para poder lograr esos objetivos, manteniendo siempre una estructura organizativa sólida. Esto se evidencia en la figura 2, conocida como “El cubo COSO” o “cubo de Control Interno”.

Figura 2. El cubo COSO III (2013).



Fuente. Tomado de Resumen Ejecutivo Marco Integrado, COSO III (2013).

El Marco Integrado (2013) establece un total de 17 principios que están ligados y representan los conceptos asociados a cada componente del control interno. El documento establece que con la aplicación de estos a las diferentes categorías de objetivos se puede lograr un control interno efectivo. A continuación, se enumeran los 17 principios (pp. 14-15):

Ambiente de control:

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. La junta directiva demuestra independencia de la administración y el ejerce supervisión del desarrollo y el desempeño del control interno.

3. La gerencia establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas de informes, autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización responsabiliza a las personas por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

Evaluación de riesgos:

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.
7. La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deberían los riesgos ser administrados.
8. La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Actividades de control:

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en práctica las políticas.

Información y comunicación:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica internamente información, incluidos objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del control.

15. La organización se comunica con partes externas con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Actividades de monitoreo:

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

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta gerencia y la junta directiva, según corresponda.

Si bien es cierto, los documentos desarrollados por COSO tienen la finalidad de brindar apoyo e información útil para mantener un sistema de control interno adecuado, este tiene sus limitaciones, como se indica en el *Resumen Ejecutivo* mencionado, ya que un buen sistema no es capaz de evitar una mala decisión, estrategia o un mal juicio, así como tampoco puede evitar errores humanos, omisiones u otros factores externos que son ajenos al control de la administración.

La normativa COSO es utilizada actualmente por el gobierno de Costa Rica para la administración y control interno en las entidades públicas, esto mediante reglamentos y leyes creadas bajo estos estándares para garantizar la confianza y credibilidad en la gestión pública; por ejemplo, la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno, emitida por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el año 2002. La cual, según indica en su artículo 1, “establece los criterios mínimos que debe observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno” (p. 1).

Asimismo, en el artículo 4 de la Ley, se indica que aplica a todas entidades que manejan fondos públicos, ya sea en administración o en custodia. Además, en el capítulo II artículo 7 indica la obligatoriedad de estos entes de disponer de un sistema de control interno aplicable, completo,

razonable, integrados y congruentes, con el fin de proteger el patrimonio público, garantizar eficiencia y eficacia en las operaciones, brindar confiabilidad y cumplir con el ordenamiento jurídico.

En su artículo 12, se estipulan las responsabilidades de los jefes o titulares en los sistemas de control interno y los siguientes artículos definen el proceder según los cinco componentes de control interno anteriormente explicados. De igual forma, se explican en el capítulo IV artículo 22, las competencias que debe cumplir la auditoría interna y demás estipulaciones relacionadas con el puesto del auditor, así como las potestades, deberes y prohibiciones que estos tienen en el sector público. En la Sección IV se brindan las estipulaciones de los informes de auditoría y en el capítulo V las sanciones ejecutables.

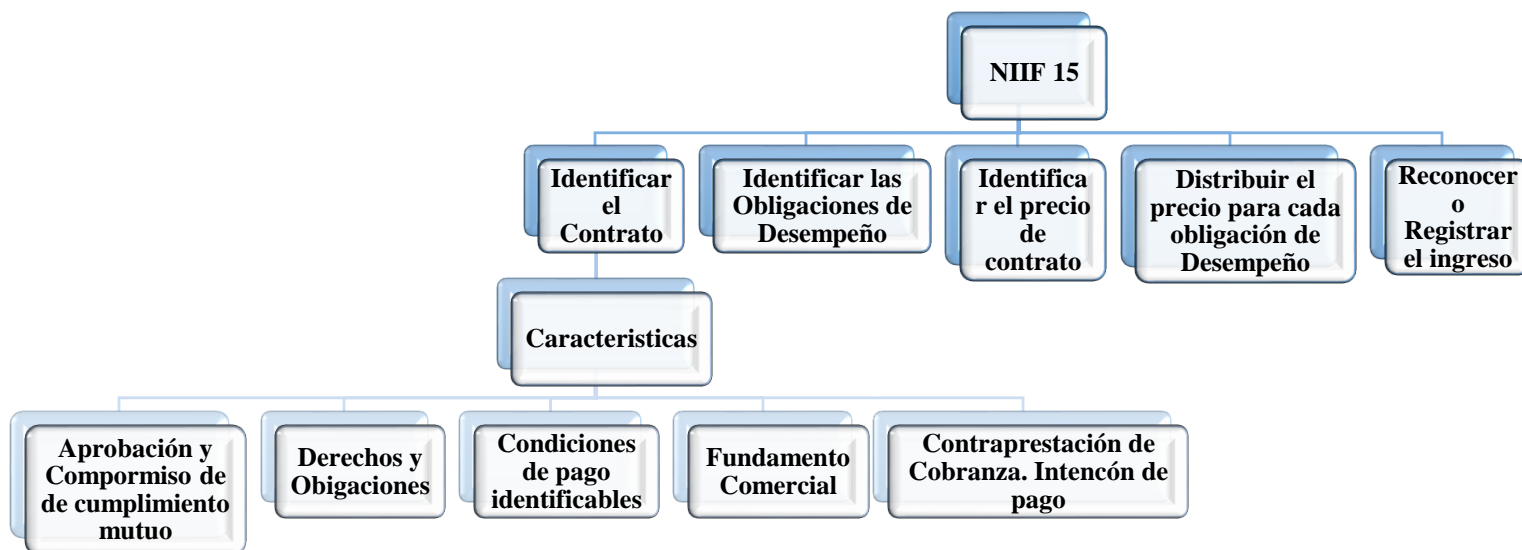
Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) #15

Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes

Esta norma entró en vigor en Costa Rica a partir del 2018 y deroga otras normas como la NIC 11 sobre contratos de construcción, NIC 18 sobre los ingresos de actividades ordinarias, la CINIIF 13, 15 y 18 sobre el programa de fidelización de clientes, Acuerdos para la construcción de inmuebles y la transferencia de activos procedentes de clientes. Tiene como objetivo establecer los principios para aplicar sobre los ingresos y flujos de efectivos que surgen de un contrato con un cliente.

En el alcance de esta norma se contemplan todos aquellos contratos con clientes para la transacción de bienes o servicios que son de actividades ordinarias de la empresa. Además, también contempla los costos incurridos para cumplir con el contrato firmado con el cliente. Para comprender mejor la norma, se desarrolla a continuación, en la figura 3, un diagrama sobre los pasos y principales puntos que se incluyen.

Figura 3: Esquema de la NIIF 15



Fuente. Elaboración Propia

La norma establece cinco pasos principales para el manejo contable correcto de los ingresos por contratos. La identificación de un contrato es el primer paso, este existirá solo si la cobranza de la contraprestación es probable, se han determinado las obligaciones o derechos contractuales, si tiene también sustancia legal, se determina un precio por el valor de la transacción y que ha sido de mutuo acuerdo lo estipulado en el contrato vigente. Puede haber combinación de contratos si hay poco tiempo entre estos, si fue adquirido como un paquete y se mantienen las mismas obligaciones de desempeño.

Dentro de las características principales en la identificación de contrato, según menciona la norma, se establece la aprobación y compromiso de un cumplimiento mutuo, que se puede ejemplificar como un servicio por un monto de dinero establecido. Este acuerdo mutuo genera obligaciones y derechos para ambas partes; además, se estipula el precio por la transacción y el contrato tiene un fundamento legal según el país donde sea implementado; también existe una contraprestación o pago por los bienes o servicios que se hayan comercializado.

El paso dos que estipula la norma se concentra en la identificación de las obligaciones de desempeño u contractuales, definiendo cuáles son los compromisos con el cliente una vez firmado

el contrato. Generalmente, las obligaciones contractuales ya están estipuladas en los contratos, y son distinguibles e independientes. Los servicios o bienes que se relacionan a la transacción pueden ser variados y con distintos precios; estas variantes se visualizarán en los contratos y podrán generar distintas obligaciones de desempeño.

El paso tres que indica la norma se concentra en la estipulación de un precio por el bien o servicios en cuestión, el cual debe quedar plasmado en el contrato y diferenciado por cada obligación de desempeño o por cada promesa o compromiso adquirido según el paso cuatro. En el caso de la empresa en estudio, al ser contratos por alquileres de locales comerciales, los ingresos se dividen propiamente en un monto por metro cuadrado de alquiler sobre la cantidad de metros facturados, y un monto sobre el servicio de mantenimiento para áreas comunes y gestión de los diferentes centros comerciales.

Luego de haber definido el contrato, las obligaciones de desempeño y el precio, se debe proceder con el paso cinco sobre el reconocimiento y el registro del ingreso según el devengo correspondiente. Para estos ingresos generados por contratos, se debe también aplicar los costos en los cuales se incurre, que pueden ser incrementales o de mantención del contrato; estos se diferencian en costos de obtención del contrato y costos de cumplimiento, para mantener el contrato vigente y están directamente relacionados con este.

La norma también indica que en toda cartera existe un riesgo de mora o de incobrabilidad, para el caso de los contratos o cartera de contratos y que es necesario mantener una estimación por deterioro, que debe ser amortizada cuando corresponda. Este deterioro está directamente relacionado con la posibilidad de no pago por parte del cliente, lo cual genera un efecto similar a una estimación por incobrables.

Asimismo, se estipulan los cambios de contratos, los cuales, para efectos legales y comerciales en Costa Rica, se realizan mediante una adenda, que mantiene la misma validez y peso de un contrato vigente y es firmado por ambas partes. Estas modificaciones estipulan los cambios a efectuar en el contrato y prevalecerán estos por encima del mismo contrato, ya sean permanentes o temporales; por ejemplo, los cambios efectuados por descuentos en el precio del alquiler de un inmueble que solo ha sido aprobado por un periodo corto de tiempo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Cuantitativa

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2016) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4) por lo que, para investigar, se deben seguir una serie de pasos para obtener buenos resultados; en este caso, de forma empírica, debido a lo novedoso del fenómeno o problema a estudiar. Esto demuestra la importancia de emplear procedimientos para el logro de los objetivos, pues cuando estos pueden ser estandarizados se convierten en herramientas de mucha utilidad en una empresa.

Por otra parte, estos autores describen que existen dos enfoques de investigación: cualitativo y cuantitativo. El cuantitativo lo definen como “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2016, p.2). Por lo tanto, este tipo de enfoque puede ser utilizado cuando se trata de estandarización, o como lo es el caso de la presente investigación, analizar los procedimientos internos para buscar mejoras y generar pautas de uso estándar en la empresa investigada.

Al tratarse de una investigación perteneciente a la rama de la contabilidad, se desarrolló con un enfoque positivista y metodológicamente cuantitativo, y más analítica, para realizar una investigación de base más numérica y de cualidades medibles para una mejor comprensión de lo investigado, buscando siempre variables que se puedan mejorar y maximizar los recursos de la empresa o generar un impacto positivo en las utilidades de esta, ya sea de forma directa o indirecta.

Así pues, se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa, debido a que se buscó la estandarización de los procesos internos o manuales de procedimientos de una empresa. Sin importar su tamaño, giro de negocio y otros aspectos relevantes, los procedimientos son prácticamente estándares para cualquier compañía, con ligeras variantes desarrolladas según las

necesidades, pero siempre siguiendo como base los mismos criterios, los cuales corresponden a la normativa vigente.

Para el caso de Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., se busca un análisis de sus procedimientos internos aplicados, que permita el identificar dichos procesos utilizados en la compañía, con el propósito de realizar una comparación y diagnosticar su estatus según los estándares solicitados por la Contraloría General de la República, a fin de buscar posibles riesgos, mitigarlos y generar maximización de los recursos empleados para la correcta gestión de casa proceso.

Método

Para realizar una investigación, es importante tener conocimiento básico sobre los conceptos y formas de hacer una investigación, el cual deriva en enfoque, diseños, subdiseños y otros elementos que sirven como pautas o lineamientos para el uso y manipulación de los datos de forma ordenada, al igual que con la información obtenida. Esto se logra teniendo claridad de lo que realmente se busca y cómo obtenerlo.

Según indican Hernández, Fernández y Baptista (2016), el diseño de investigación es “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responde al planteamiento” (p. 128). Esta estrategia será la herramienta para implementar la obtención de información y su procesamiento, con el fin de generar los resultados esperados y cumplir con los objetivos planteados.

De igual forma, estos autores (2016), describen el diseño no experimental como aquellos “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Se utilizó un diseño no experimental, ya que las variables se mantendrían sin ningún tipo de manipulación externa por parte del investigador ni de terceros, seleccionando y utilizando dichas variables en su entorno o ambiente natural.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2016), los diseños no experimentales también pueden dividirse y trasversales o longitudinales y definen los primeros como “diseños transeccionales (transversales), investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.

154). En el caso de la presente investigación, utilizar el diseño de la investigación no experimental permitió analizar de una forma transversal la información, derivándose de un análisis en un momento específico, en lugar de realizar mediciones por tiempos prolongados.

Por tanto, para la presente investigación se utilizó un subdiseño de tipo transversal, pues se realizó un análisis del estatus de control interno y de los procedimientos internos en la compañía Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. que estuvieran siendo ejecutados a junio del 2019, tomando ese punto de referencia para la identificación, comparación y diagnóstico de dichos procedimientos.

Una vez clarificado el enfoque, así como el diseño y el subdiseño que se desarrollaron en la presente investigación, se determinan los pasos a seguir para el planteamiento y obtención de la información, valorando los demás puntos relevantes y generando estrategias adecuadas para la recolección y análisis de todos los datos y, a partir de esto, formular una estrategia que sea de utilidad para la empresa.

Fuentes de información

Para realizar una investigación, es fundamental implementar herramientas de recolección de datos que permitan recabar toda la información necesaria en la exploración para un correcto análisis de estos y lograr las proyecciones propuestas o el alcance de los objetivos. Estas fuentes de información pueden ser consideradas como la población donde se desarrollará la investigación y de la cual se podrá extraer una muestra de estudio, ya sea por un método probabilístico o no probabilístico, según las necesidades de cada proyecto.

Hernández, Fernández y Baptista (2016), citando a Lepkowski (2008b), indican que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Esto hace referencia a todos los elementos incluidos que comparten características y que pueden ser determinados como dentro de una misma población.

Las fuentes de información en el presente trabajo son todas aquellas personas que laboran para la empresa Desarrollos Zeta S.A. sujetas a supervisión o control directo de alguna gerencia o dirección de la compañía y a los criterios para ser incluidos dentro de la población de estudio. Estas fuentes serán herramientas claves para la recolección de los datos necesarios para el análisis; por

tanto, la población en estudio contempla todo el personal actual de la empresa mencionada. Se excluyen aquellas personas o servicios que están contemplados como servicios profesionales o contrataciones externas.

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2016) definen muestra como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173). Como su nombre lo indica, una muestra es un subconjunto de una población; en el caso de una investigación, una población que se está estudiando. Esta muestra debe ser representativa, ya que al solo escoger una porción de la población y no toda puede haber un rango de error, pues a menor representación de la muestra, mayor rango de error y viceversa.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2016) definen que la muestra puede ser probabilística, “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175) o también puede ser no probabilística o dirigida al “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176).

Debido al enfoque cuantitativo de la investigación en curso, se desarrolló un muestreo no probabilístico, pues no toda la población tuvo la misma posibilidad de ser tomada como muestra. En su lugar, se contemplan todos los elementos que laboren para la empresa y que no sean excluidos por los criterios que se expondrán a continuación. Estos elementos serán contemplados para el estudio y usados como muestra de tipo individual o por unidad, y se aplicará un cuestionario para la recolección de la información requerida. Al considerarse esta empresa de un tamaño promedio como mediano y poseer entre 25 y 35 empleados aproximadamente, se tomaron como base de muestreo todos los colaboradores contemplados en planilla de la compañía, logrando así una muestra más homogénea y minimizando la incidencia de riesgo de muestreo.

Criterios

Con el fin de realizar el estudio, se utilizó y definió una población a la cual poder aplicar las herramientas para obtener información real que permitiera medir o diagnosticar el control

interno en la empresa. La población fue seleccionada según algunos criterios considerados como los más relevantes para la elección. De esta forma, se logran mejores resultados en la selección de la población de estudio y, a su vez, se minimiza la posible desviación estándar que se podría generar al seleccionar una posible muestra.

Para la aplicación del cuestionario que se empleó como herramienta de recolección de información en la población de estudio, se incluyó en la muestra a todas aquellas personas que forman parte de la planilla actual de Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., contratados del antes del 31 de agosto del 2019. Se excluye a todas aquellas personas que no forman parte de la planilla actual de la empresa y que son servicios subcontratados o laboran por servicios profesionales, como arquitectura, servicios profesionales comerciales, construcción, ciertos oficios de mantenimiento de los centros comerciales, entre otros.

Además, se excluye el servicio de seguridad, ya que, si bien es un servicio subcontratado, es una necesidad de la empresa emplear controles adecuados del sistema de seguridad y monitoreo que brinden una mejor cobertura, debido a ciertas circunstancias o eventos suscitados que muestran deficiencias entre el servicio subcontratado y las necesidades de seguridad de la empresa.

El total de la población son 37 personas, todos colaboradores en planilla de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. Una vez aplicados los criterios de inclusión y de exclusión sobre toda la población, se determinó que solo 25 personas cumplían con los requisitos para ser contemplados como población de estudio, quienes fueron las 25 unidades de estudio contempladas como muestra.

Tabla 1.
Unidad de análisis

Objetivo	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las políticas y procedimientos vigentes en la compañía.	Políticas y procedimientos internos	Completo, diseño, uso, departamento	Según Solís (2012), los procedimientos internos “son una herramienta que permite a los colaboradores activos conocer paso a paso la manera idónea de ejecutar sus tareas, de igual manera facilitan el proceso de inducción y contribuyen con la eficiencia y eficacia de la institución” (p. 01).	Con el fin de recabar la información necesaria para obtener una valoración certera sobre el estatus del control interno, políticas, procedimientos o manuales, se realizó una revisión documental de la información, así como observación de los procesos, aplicación de cuestionarios y notas sobre la percepción de control interno.	Esta variable se validó por departamento. Se aplicó primeramente en Mercadeo y Operaciones, entre el 09 y el 14 de setiembre del 2019, los cuestionarios #1 al #4. Además de la documentación, se recopiló otra información. Asimismo, se validó para los departamentos de Administrativos y Contables mediante Escala Likert, observación, revisión de contenido y entrevista, entre el 14 y 18 de octubre.
Determinar el registro contable de cada uno de los controles internos que así lo requieran.	Control interno	Herramientas, Implementación, alcance, objetivos	COSO (2013) define el control interno como “Internal control is a process, effected by any entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the	Se realizó una revisión documental de la información. A su vez, se aplicaron cuestionarios para obtener una percepción del estatus de los componentes de control interno a nivel	La validación de la presente variable se obtuvo mediante la observación y aplicación de los cuestionarios #1 y #5 a los departamentos administrativos y contables, durante el periodo de 16 al 21 de setiembre del 2019.

			achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.” (p.11).	contable y sus los registros, tipos de herramientas utilizados y los medios de control implementados.	Así como la observación e investigación documental, realizada entre agosto y setiembre del 2019.
Identificar la implementación de la NIIF 15 en los registros contables de la empresa.	NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes	Registros adecuados, contratos completos y acorde a la normativa	La norma define lo siguiente: “un contrato es un acuerdo entre dos o más partes que crea derechos y obligaciones exigibles. La exigibilidad de los derechos y obligaciones de un contrato es una cuestión del sistema legal. Los contratos pueden ser escritos, orales o estar implícitos en las prácticas tradicionales del negocio de una entidad (p. 3).	Se realizó revisión documental de los contratos implementados, que cumplan con lo estipulado por la norma y la demás reglamentación según las estipulaciones legales. Se analizó la implementación contable sobre los registros derivados de los ingresos o gastos de dicha norma.	Se validó mediante revisión de los estados financieros, entrevista con el contador y observación del proceso contable durante la semana del 14 al 18 de octubre del 2019.
Proponer la implementación de manuales de control interno y procedimientos acordes para la correcta ejecución de las actividades de la compañía.	Políticas, manual y procedimientos	Actualización, procedimientos nuevos, archivo	Según Melo de los Ríos y Uribe (2017), los procedimientos “delimitan y facilitan la comprensión de las funciones a llevar a cabo por el personal de la entidad de manera clara y sencilla y, adicionalmente, contribuyen a la estandarización de los procesos, logrando ser más eficientes en las operaciones” (p.15).	Se realizó una revisión documental, observación, notas y aplicación de cuestionarios para determinar las políticas, manuales o procedimientos que la empresa esté aplicando en los distintos departamentos. Dicha implementación se dio por departamentos.	Se realizó una propuesta basada en políticas, manuales de procedimientos y otros documentos según necesidad de la empresa, que faciliten la gestión y a su vez, para garantizar el cumplimiento adecuado de lo estipulado en el contrato con los inquilinos.

Instrumentos

Para obtener la información y según indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). Así pues, se planteó una estrategia con los instrumentos utilizados para la correcta evaluación y obtención de datos en la presente investigación, con lo que se logró obtener criterios válidos, fiables y que aporten al beneficio de la compañía.

Dentro del léxico común, instrumento es sinónimo de herramienta o utensilio que es seleccionado y utilizado para una tarea específica, a fin de lograr ciertos objetivos, lo cual tiene congruencia con la definición brindada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes definen instrumento de medición como el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

Una medición se efectúa de forma comparativa, con criterios o argumentos para definir los parámetros dentro de los cuales se pueden obtener datos que arrojan esos cálculos o datos correctos o tolerables o, por el contrario, brinda información suficiente para determinar los puntos de mejora cuando una medición arroja un dato que sobresale de forma negativa dentro de los rangos permitidos. Estas alteraciones estarán estrictamente ligadas a las variables utilizadas, así como al tipo de investigación a realizar.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan tres requisitos básicos para una recolección de datos eficiente: confiabilidad, validez y objetividad. Asimismo, apuntan que una información es confiable siempre y cuando brinde datos coherentes, razonables y consistentes. En cuanto a la validez, los autores hacen referencia al dominio específico que está reflejando un instrumento en relación con el contenido de lo que está midiendo (criterio), y la objetividad hace referencia al grado de sesgo o influencia que los investigadores puedan generar, calificar o interpretar, al momento de manejar la información, el cual debe ser nulo para mantener la objetividad adecuada para el análisis.

Tomando como referencia la información anterior, la escogencia de los instrumentos para la recolección de la información juega un papel importante en el proceso de investigación. Debido al enfoque cuantitativo del presente trabajo, se diseñaron instrumentos que puedan ser aplicados de forma sencilla, pero que brinden información contundente que cumpla con las características anteriormente mencionadas, permitiendo así la emisión de criterios acordes y explicables ante las circunstancias que se estudien.

Observación

Para la presente investigación se realizaron varias visitas de campo para aplicar la observación del proceso efectuado en las diversas tareas del grupo, a fin de obtener la información necesaria para comprender el estatus de la empresa, si se emplean métodos de control y cómo son usados por los superiores. También se observa si los métodos utilizados son eficientes, tomando como base la normativa por la cual se rige la Contraloría General de la República.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que la observación “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252). Por tanto, para proceder con una observación adecuada, se realizaron tres visitas de campo a cada sucursal, para entender y visualizar los diversos procesos en cada una de ellas.

Este instrumento fue fundamental para desarrollar el primer objetivo del presente trabajo, con el fin de determinar o identificar cómo se encuentra el tema de control interno y la implementación de manuales, políticas o procedimientos que colaboren con la correcta ejecución de cada tarea. Además, se pudo observar también el estatus de la comunicación interdepartamental, lo cual generó información valiosa sobre temas relacionado con eficiencia y eficacia de los procesos y la comunicación en general, logrando encontrar puntos de mejora futuros para la compañía.

Cuestionarios

Se implementaron cuestionarios para reforzar la obtención de información necesaria y útil para el análisis completo. Como indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), un cuestionario

es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (p. 217). Dicho instrumento tuvo pocas preguntas, fue sencillo y eficaz para realizar una valoración y completar la indagación que apoyó al objetivo primero de este trabajo.

Se visualizó la necesidad de adecuar los cuestionarios y aplicarlos de forma individual para cada departamento; por tanto, se aplicó un cuestionario de forma general y, seguidamente, un cuestionario adecuado para el área de aplicación específica. Se emplearon preguntas mayormente cerradas, adecuadas tanto para complementar el primer objetivo de la presente investigación, como para satisfacer las necesidades de las jefaturas de cada área, según los requerimientos de información que estos puedan tener.

De igual forma, se aplicó este instrumento en otros departamentos para obtener información necesaria en el desarrollo de los objetivos números dos y tres del presente trabajo, y así poder verificar el estatus de los registros contables de la empresa referenciados a los temas de control interno, cuando sean requeridos, o en la correcta aplicación de la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.

Entrevistas

Este instrumento es de mayor uso en las investigaciones con enfoques cualitativos; sin embargo. En el presente estudio se aplicaron entrevistas para la aplicación de los cuestionarios, principalmente en los departamentos del área de Operaciones, Comercial y Mercado, esto con el fin de evitar la generación de un ambiente hostil entre los departamentos y entre los mismos colaboradores, mientras se obtenía información relevante para el presente estudio. Esta variante se aplicó en los departamentos mencionados, con el propósito de explicar con detalle a cada colaborador cuál era el objetivo del estudio, ya que, se habían percibido cambios significativos entre el personal de ambas áreas en muy poco tiempo, incluyendo un cambio en la Jefatura de Operaciones, justo en el momento de la aplicación de los cuestionarios.

La aplicación de las entrevistas tuvo como objetivo visualizar las reacciones del personal, conocer a los colaboradores y generar un ambiente cómodo para que pudieran responder con sinceridad las preguntas del cuestionario, facilitando el proceso y generando un ambiente agradable entre la nueva Jefatura de Operaciones y los subdepartamentos (Mantenimiento y Limpieza);

además, con otros departamentos con los que se tiene continua comunicación, como lo es Mercadeo.

Se procedió también a entrevistar al encargado del área contable y a otros colaboradores que podrían aportar información completa sobre los procesos de contabilidad, la ejecución de los contratos con los inquilinos y la aplicación de la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.

Escalamiento de Likert

La implementación de este instrumento se realizó para obtener información de los departamentos Contable y Administrativo, para lograr un panorama objetivo que colaborara con la aplicación e implementación de los objetivos número dos y tres del presente estudio y validar cómo se están ejecutando los registros contables y la aplicación de la NIIF #15.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) describieron este instrumento como “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p. 238). Se consideró este instrumento como el más adecuado para aplicar propiamente en el Departamento Contable por su experiencia con el control interno y auditoría, dando como resultado personal más familiarizado con métodos de control y procedimientos, dadas las aptitudes y requerimientos de los puestos en estos departamentos.

Análisis de contenido

Se llevó a cabo una revisión general de la documentación que contemplan las políticas, normas, manuales y procedimientos con los cuales se rige la compañía para realizar los registros contables, esto con el propósito de obtener suficiente información que permitiera el desarrollo de los primeros tres objetivos de la presente investigación y generar un análisis completo para determinar el estatus actual del control interno, desarrollar puntos de mejora y observar el impacto de la NIIF.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el análisis de contenido “es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías y los somete a análisis estadístico” (p.

251). El análisis de contenido cuantitativo se realizó propiamente en el área contable, los datos cuantitativos obtenidos de este análisis permitieron determinar si los ingresos y gastos especificados en la NIIF 15 son registrados como se indica en esta norma. Además, la información generada en este análisis podrá conllevar a puntos de mejora importantes para la compañía, siempre dentro de los lineamientos de las normas.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Al realizar la investigación mediante el método no experimental, que contempla la observación de todos los aspectos y sus comportamientos en su ámbito natural sin ser influenciados o manipulados, se procedió a utilizar los instrumentos anteriormente descritos con el objetivo de obtener información completa del estatus actual en referencia al control interno en la empresa Desarrollos Zeta S.A.

Como se ha mencionado en el presente capítulo, la empresa en análisis se desarrolla en un ambiente comercial y sus ingresos y gastos se concentran principalmente en la negociación y ejecución de contratos entre las partes. Para tal efecto, la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes menciona las pautas para registrar los ingresos generados mediante estos contratos, así como los gastos asociados a ellos. Esta información se implementó como criterio para analizar ese estatus a nivel contable y el control interno implementado en su contabilidad.

Por otra parte, se empleó también otra normativa vigente contemplada en el capítulo dos del presente trabajo, la cual aportó información y criterios útiles para analizar el estatus actual del control interno en la empresa. Todas estas fuentes de información, sumadas a otros estudios, artículos, bibliografía y demás, que pueda ser obtenida de forma externa a la empresa, o interna, mediante el uso de los instrumentos, son consideradas fuentes secundarias de información y fueron un apoyo para el respectivo análisis.

Se tomó como fuentes primarias de información a la población o unidades de análisis, a las cuales se aplicaron los cuestionarios, mediante una pequeña entrevista, con el objeto de obtener información, con ambos instrumentos, sobre la percepción del personal en general sobre el control interno que desarrolla la empresa en sus diversos procesos. Estos cuestionarios y entrevistas se

aplicaron por departamento, según los criterios para definir la población, tomando el total de los individuos que cumplieran con los criterios preestablecidos.

Debido a que la empresa mantiene sus operaciones distribuidas en dos sucursales, se desarrolló la aplicación de los diversos instrumentos por sucursal, tomando como primer punto de análisis el centro comercial en Curridabat, el de mayor tamaño y donde se concentran los departamentos de Mercadeo Retail y Operaciones Centros Comerciales, los cuales fueron prioritarios para analizar, según la solicitud realizada por la gerencia de la empresa. Se procedió, para ambos departamentos, con la aplicación de los instrumentos ya mencionados, exceptuando el escalamiento de Likert.

Con el fin de recolectar la información necesaria para el análisis de los departamentos de Administración y Contabilidad, contemplados dentro de la Gerencia Administrativa Financiera y ubicados en la sucursal de Cartago, se procedió con la aplicación de los mismos instrumentos mencionados. Sin embargo, el escalamiento Likert se aplicó para el departamento propiamente contable, con el objetivo de obtener, además, información sobre la aplicación de la NIIF 15. Con esto, se pudo realizar una evaluación del estatus de control interno en la empresa analizada y se logró desarrollar una propuesta que permita a la empresa mejorar en temas de control interno y los registros contables, según la naturaleza de su negocio, con base en la NIIF 15.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

La empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. tiene relativamente poco tiempo de formación; sin embargo, algunos colaboradores cuentan con amplia experiencia en el conglomerado empresarial, el cual inició operaciones en el país en los años 70, con la creación del primer parque industrial en Costa Rica y con empresas en diversos sectores. Aunque fue siempre el sector inmobiliario el de mayor fuerza y consolidación del grupo, con sus más de 40 años de experiencia.

Los cambios que se han presentado con el pasar del tiempo a nivel de regulaciones, normativa, tramitologías y demás han generado que el sector inmobiliario también sufra grandes modificaciones para adaptarse a la ejecución de los proyectos, contemplándose estos desde la planeación, ejecución, construcción y alquileres o ventas posteriores. Esto se debe también a la complejidad y tiempo que conlleva el desarrollo completo de cada proyecto inmobiliario, los cuales pueden llevar años según las etapas e inversión que se ejecuten.

Durante el año 2019 se presentan cambios importantes en los departamentos de Mercadeo y Operaciones de los Centros Comerciales, que se pueden resumir en modificación completa del personal tanto para el Departamento de Comercial-Mercadeo, como del Jefe de Operaciones. Esta reestructuración evidenció la necesidad de una valoración en referencia al control interno y la implementación de políticas y manuales de procedimientos para apoyar la correcta ejecución de las distintas tareas de los departamentos, así como para mantener una correcta comunicación interdepartamental.

Debido a la naturaleza descentralizada de la empresa, el análisis del control interno se dividió, en una primera parte, donde se contemplan los departamentos de Mercadeo Comercial y Operaciones, ambos ubicados en el centro comercial de mayor tamaño en Curridabat. Esta sucursal se considera la principal, dada la relevancia de ambos departamentos en relación con el servicio al cliente y la correcta operación de las plazas. La segunda parte del análisis contempló el resto de los departamentos ubicados en otra de las sucursales.

Esta estrategia de análisis de forma separada por departamentos y sucursales, previamente solicitada por la Gerencia y por la misma Jefatura de Operaciones, tuvo como propósito organizar

y reforzar el control interno de los departamentos que son percibidos como los de mayor riesgo, tomando en cuenta tanto el monitoreo de controles internos como en el contacto directos que tienen estos departamentos con los clientes y usuarios de los centros comerciales, pues cualquier fallo de comunicación, desatención de alguna inquietud o requerimiento de los clientes o un mal servicio, pueden generar un impacto considerable en la ocupación en las plazas y, por ende, en las finanzas en general de los inquilinos y de la empresa.

Se realizó un análisis y exploración del archivo que se mantiene en esta sucursal; además, se implementó una revisión del contenido físico y bibliográfico que se encuentra en el punto, esto con el fin de revisar el contenido que se esté ejecutando en referencial al control interno aplicado como manuales, procedimientos, políticas, formularios u otros documentos que faciliten un sistema de monitoreo. No obstante, no se encontró evidencia física de la existencia de documentación que permitiera controlar las operaciones o que facilitaran siquiera esa labor para los departamentos de Mercadeo Comercial y Operaciones.

Seguidamente se procedió a aplicar cuestionarios, acompañados de una pequeña entrevista, a los empleados de estos departamentos, ubicados en los tres centros comerciales. Se aplicó el cuestionario #1 en general, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al control interno de la empresa. Seguidamente, se aplicó un segundo cuestionario confeccionado para cada área o departamento en específico, a fin de determinar más a profundidad el control interno aplicado y la percepción sobre las jefaturas directas:

- Cuestionario #2: Departamento de Mantenimiento
- Cuestionario #3: Departamento de Limpieza
- Cuestionario #4: Departamento de Mercadeo (contempla también a Comercial)

Los cuatro cuestionarios se aplicaron en las diferentes plazas durante la semana del 9 al 13 de setiembre del 2019, periodo en el cual se realizó también la revisión bibliográfica y del archivo ejecutado en los tres centros comerciales. También se procedió a realizar la observación detallada de los distintos procesos en estos departamentos.

Para la Sucursal de Cartago, donde se encuentran los demás departamentos contemplados para la presente investigación, se realizaron distintas entrevistas y la aplicación de cuestionario

mediante escala de Likert, durante el periodo del 1 al 05 de octubre. Además, se procedió a observar los distintos procesos ejecutados en las áreas contempladas del cronograma.

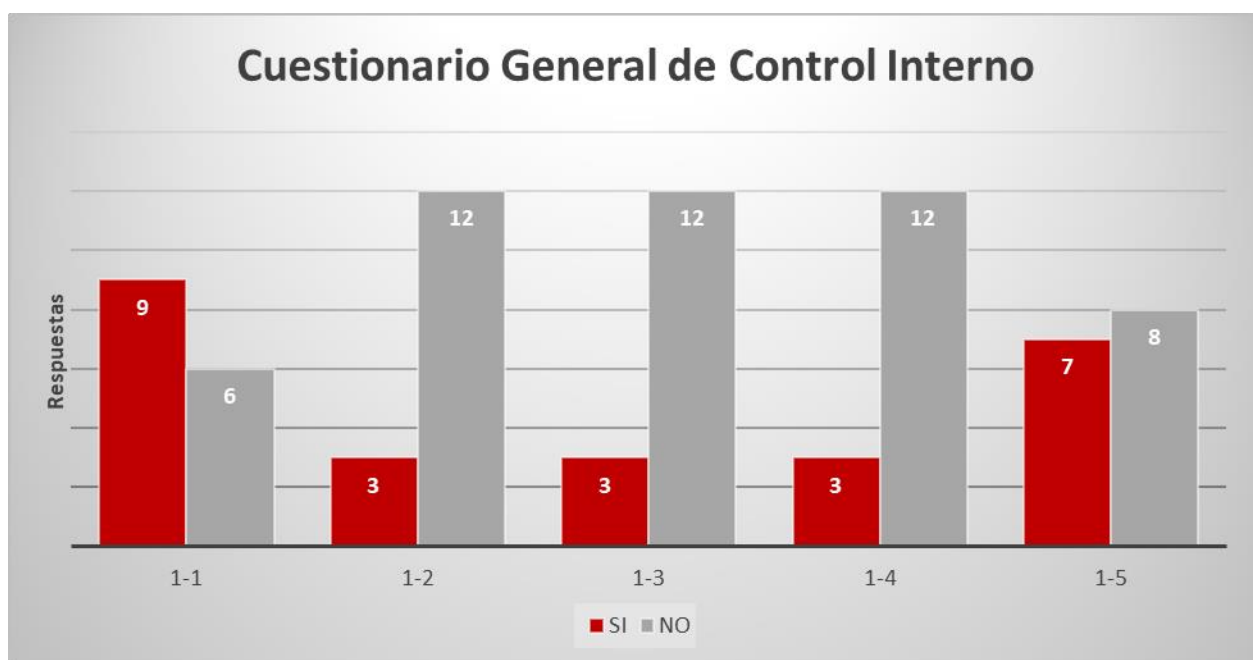
Sucursal # 1: Departamentos de Operaciones y Comercial – Mercadeo.

Se ejecutó la aplicación de los cuatro primeros cuestionarios a 15 personas contempladas en los departamentos de Operaciones, Comercial – Mercadeo y en los subdepartamentos de Limpieza y Mantenimiento, los cuales se desglosan a continuación.

Cuestionario #1: control interno en general.

En la figura 4 se presenta un gráfico con las respuestas disponibles para tabular, obtenidas a nivel general del cuestionario aplicado.

Figura 4. Respuestas del Cuestionario #1: control interno en general.



Fuente. Elaboración propia

1. ¿Conoce el manual de puesto para el cual fue contratado?

Para esta pregunta, cabe destacar que la persona encargada de Recursos Humanos procedió a explicar las responsabilidades del puesto para el cual se contrata a un colaborador, esto lo realiza al momento también de la firma del contrato de trabajo, cuando también se brinda al colaborador el manual de puestos mencionado.

De las respuestas obtenidas, nueve personas respondieron conocer el manual de puestos y seis no lo conocían. Esta respuesta arrojó un porcentaje de un 40% que no conoce las responsabilidades de su puesto.

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales o procedimientos?

Para esta pregunta, un total de 12 personas respondieron no saber si la empresa cuenta o no con manuales y procedimientos. Es decir, solo un 20% conoce de la implementación de manuales o procedimientos y mencionaron algunas medidas de control de forma verbal y los manuales de puestos estipulados por Recursos Humanos; sin embargo, no tenían conocimiento sobre otras políticas implementadas por la entidad.

3. Si su respuesta a la pregunta anterior es Sí, ¿conoce usted si la empresa emplea o ejecuta esos manuales o procedimientos? Si es NO, omita esta pregunta.

En el caso de esta pregunta, el mismo 20% que respondió de forma positiva en el cuestionamiento anterior, dice conocer quiénes ejecutan esos manuales o procedimientos, lo cual, es congruente entre el cuestionamiento estipulado.

4. ¿Es de su conocimiento quién es el responsable de la ejecución de los controles o procedimientos en general?

Este cuestionamiento se empleó para conocer si la empresa cuenta con alguna persona encargada de divulgar la información a los colaboradores nuevos en la inducción o que brinde la actualización de los cambios efectuados en algún proceso a efectuar. Sin embargo, en la se evidenció que solo el mismo 20% es consciente de la persona que aplica el control interno en la compañía, dando como resultado un 80%, o 12 personas de 15, que desconoce del proceso en general o no ha recibido la inducción adecuada.

5. ¿La empresa realiza alguna retroalimentación cuando existe algún error en la ejecución de una tarea o en un incumplimiento?

Para esta pregunta se observa que cerca de la mitad de los colaboradores ha recibido retroalimentación en caso de errores o incumplimientos. Según la observación de campo, esta práctica se ejecuta con el fin de minimizar los riesgos de repetición o nuevos sucesos de una eventualidad y se está implementando con la nueva Jefatura de Operaciones y también en el control efectuado en el Departamento de Comercial-Mercadeo.

En su mayoría, los colaboradores que contestaron de forma negativa lo hicieron a raíz de los cambios efectuados en el personal hace menos de cinco meses, por lo que no se han presentado los inconvenientes para tener argumentos de respuesta válidos y aseguran que con el personal anterior no se aplicaba.

6. Si su respuesta a la pregunta anterior es SÍ, ¿conoce usted con qué frecuencia se aplican estas? Diario_____ Semanal_____ Mensual_____ Anual_____ Otro_____. Si su respuesta es NO, omita esta pregunta.

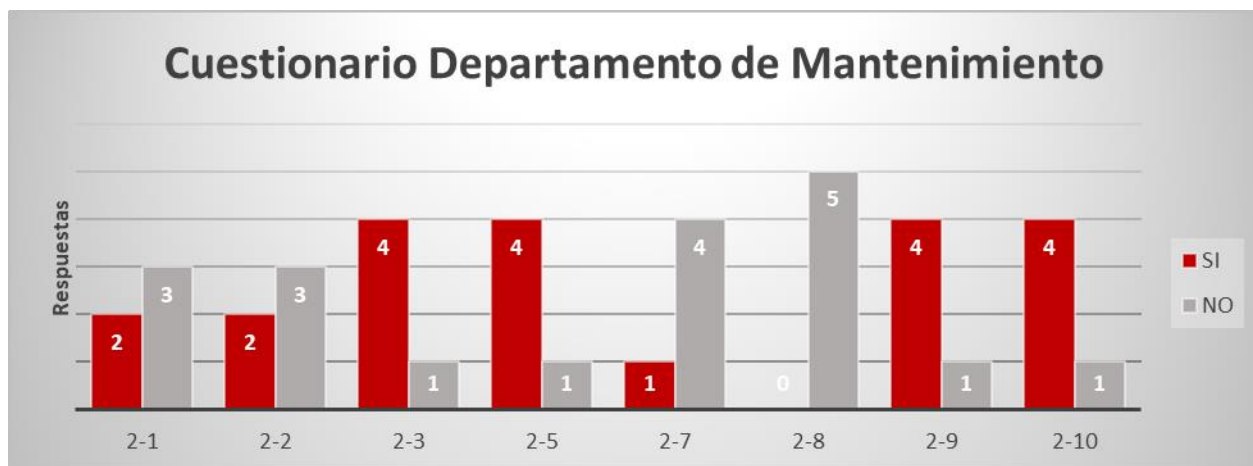
En esta pregunta se presentó el caso atípico en el que no todos los que respondieron de forma negativa en el cuestionario anterior respondieron también a esta pregunta, por lo que solo se obtuvieron seis respuestas para este cuestionamiento. Cuatro colaboradores indicaron que las retroalimentaciones se dan de forma diaria, uno de forma semanal y uno que esto se realiza en otro momento. Estos resultados indican que cuando la retroalimentación es de forma diaria, generalmente es en el momento del error o incumplimiento; por su parte, el colaborador que respondió de forma semanal indicó que la retroalimentación la recibe en una reunión efectuada semanalmente con el Comité Gerencial.

Cuestionario #2: Departamento de Mantenimiento

Para el siguiente cuestionario se tomaron en cuenta cinco personas de mantenimiento, contemplando todos los colaboradores de las diferentes plazas. Se aprovechó una reunión de coordinación del departamento para la implementación de este cuestionario y la recolección de los

datos. En la figura 5 se presenta un gráfico con las respuestas disponibles para tabular, obtenidas a nivel general del cuestionario aplicado.

Figura 5. Respuestas del Cuestionario #2: Departamento de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia.

1. ¿Conoce el manual de puesto para el cual fue contratado?

Al aplicar esta pregunta, tres de los cinco colaboradores entrevistados aseguraron no conocer el manual de puestos, lo cual indica que solo un 40% contesta de forma positiva y conoce su propio manual de puestos. Se indagó mediante una pequeña entrevista y se obtuvo que, de estos cinco colaboradores, algunos pertenecían a planilla subcontratada de otra empresa; por tanto, cuando se realizaron los cambios en los departamentos de Operaciones y Comercia -Mercadeo, también se dieron cambios en la planilla y estos colaboradores pasaron a planilla propia de la empresa estudiada.

Estas modificaciones generaron que las contrataciones fueran de inmediato y sin planeación previa; por tanto, no existían manuales propios de la empresa para estos puestos específicos y aún se está trabajando en estos para los colaboradores de este departamento.

2. ¿Ejecuta la empresa formularios u órdenes de trabajo para las tareas solicitadas?

Al igual que la pregunta anterior, solo un 40% (dos personas) indicaron recibir órdenes de trabajo o formularios; sin embargo, estos no son en físico, se giran instrucciones de forma verbal o por WhatsApp, pero no existe un formulario para mantener un orden formal de las tareas o solicitudes, tampoco para dejar constancia o archivo de estas. Asimismo, los reportes efectuados por los colaboradores de Mantenimiento siguen la misma vía de comunicación.

3. ¿Le solicita la empresa informe sobre las tareas realizadas?

De las cinco personas entrevistadas, cuatro afirmaron que la empresa les solicita informes de las tareas realizadas. Aunque no exista documento o formulario para esta gestión, el control efectuado es correcto, ya que siempre se solicita un reporte de forma verbal y mediante WhatsApp, en el cual se les pide a los colaboradores usar fechas y horas en la programación de la cámara de los celulares. Esta metodología permite medir tiempos y eficiencia del personal mediante imágenes captadas antes y después de la ejecución de obras.

4. Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento estándar____, Verbal____, Otro medio (indique cuál) _____. Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

Como se mencionó anteriormente, los colaboradores del Departamento de Mantenimiento aseguran que los reportes se realizan de forma verbal o mediante la aplicación del celular. Este mecanismo les permite reportar sobre las labores realizadas en tiempo real, con la salvedad de que no existe más registro que el mismo teléfono, por lo que, en caso de pérdida, robo o daño de este instrumento, automáticamente se perderían los registros y reportes realizados.

5. ¿Conoce si existe una planeación previa de las tareas de mantenimiento?

Para este punto, cuatro de los cinco entrevistados aseguraron conocer sobre la planeación de las labores de mantenimiento. Sin embargo, al investigar sobre los planeamientos, se determinó que las tareas son rutinarias y las demás se realizan conforme las necesidades o eventualidades que surjan durante la operación normal de los centros comerciales. No existe una planeación de mantenimiento de forma preventiva ni una valoración de riesgos para minimizarlos.

6. Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, favor indicar la periodicidad de estos planeamientos: Diarios_____, Semanal_____, Mensual_____, Trimestral_____, Otro_____.

Las respuestas para esta pregunta son variadas, tres colaboradores respondieron que las planeaciones se hacían de forma mensual, 1 de forma diaria, 1 que no estaba seguro y uno se abstuvo de contestar. Estas respuestas no guardan congruencia con las respuestas de la pregunta anterior, por lo que se podría especular que no comprendieron la pregunta, no estaban seguros o simplemente que esa respuesta podría ser percibida como mala o perjudicial para ellos.

7. ¿Recibe capacitaciones de los sistemas, *software*, herramientas, maquinarias u otros implementos que debe utilizar en sus labores?

Aunque en el departamento existen muchos subcontratos por servicios que implementan maquinaria, equipo, herramienta especializada, entre otros, se han presentado casos o emergencias que muestran desconocimiento del personal para una adecuada atención sobre los sistemas e instrumentos con los que cuentan los centros comerciales, como lo son la alarma contra incendios, sistema de monitoreo por cámara y otros, los cuales requieren de un conocimiento básico para la atención oportuna en un suceso o momento crítico en un momento en que no se cuente con las personas encargadas de esos sistemas.

8. ¿Ejecuta la empresa alguna evaluación de rendimiento y calidad?

El 100% de los colaboradores a los que se les aplicó este cuestionario, indicaron que no es aplicada ninguna herramienta de evaluación para medir eficiencia en el trabajo. Estas herramientas son de gran importancia para lograr estándares de calidad adecuados en las obras ejecutadas y, a su vez, adquirir conocimientos y datos para obtener estadísticas, costos y otros elementos importantes para una buena estrategia administrativa.

9. ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de salud ocupacional?

Esta pregunta se agregó con fines administrativos de la empresa, a solicitud de la Jefatura, con el fin de buscar puntos de mejora para los planes de emergencia y planeamientos de salud ocupacional ejecutados. Un total de 80% de los colaboradores del Departamento de Mantenimiento tiene conocimiento de los planeamientos que sigue la empresa en el área de salud ocupacional.

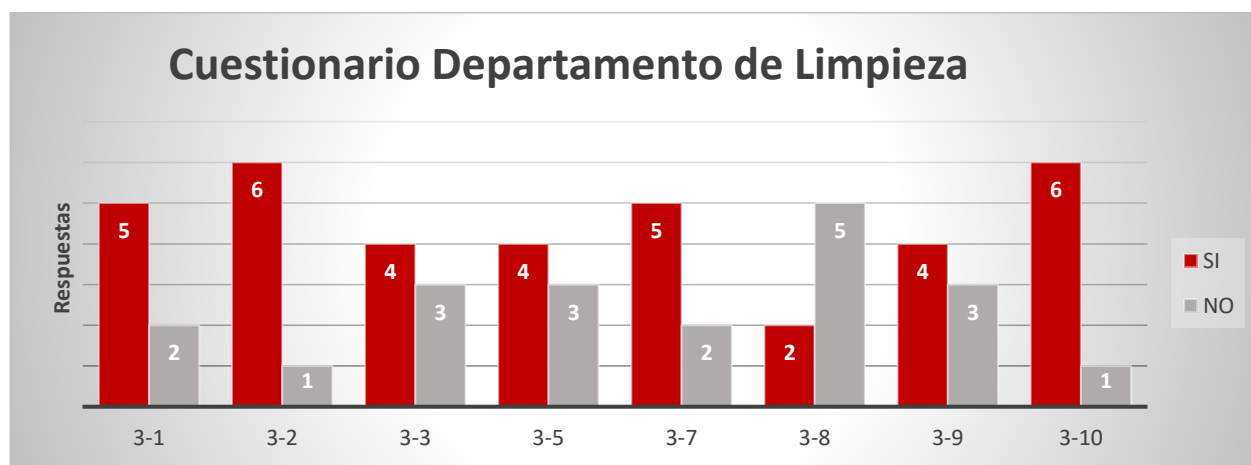
10. ¿Es de su conocimiento si la empresa mantiene algún control de inventario de herramientas?

Con el fin de valorar el control efectuado a nivel del inventario de herramienta y de otros insumos o equipos que se implementan en el departamento, se realizó esta pregunta, para verificar la percepción general del personal en referencia a este control. Cuatro personas respondieron de forma afirmativa. No existe formulario o control escrito; sin embargo, se mantienen medidas de verificación mediante imágenes y con el servicio de vigilancia o seguridad para evitar la pérdida o robo de las herramientas.

Cuestionario #3: Departamento de Limpieza

Se aplicó el cuestionario a un total de siete colaboradores del Departamento de Limpieza en las diferentes plazas. En la figura 6 se presenta un gráfico con las respuestas disponibles para tabular, obtenidas a nivel general de este cuestionario aplicado.

Figura 6. Respuestas de Cuestionario #3: Departamento de Limpieza



Fuente. Elaboración propia.

1. ¿Conoce el manual de puesto para el cual fue contratado?

En referencia a los manuales de puestos para el Departamento de Limpieza, anteriormente estos colaboradores eran pertenecientes a una planilla de otra empresa, la cual era subcontratada por estos servicios, hasta que se tomó la decisión de contratar al personal de forma directa, lo cual generó el mismo efecto que con el departamento anterior, pues el personal no cuenta aún con manuales de puestos definidos. No obstante, en los contratos de trabajo se estipulan algunas de las tareas a realizar, esto sumado a estas son relativamente sencillas, y en su mayoría, son rutinarias, lo que genera una percepción del 70% de forma afirmativa, cuando la consulta es si se conoce el manual de puestos, siendo este inexistente aún.

2. ¿Ejecuta la empresa roles de trabajo para las tareas solicitadas?

Se comprobó, mediante la observación y revisión documental, que la empresa no cuenta con formatos para definir los roles de trabajo. Sin embargo, más del 85% de los encuestados brindó una respuesta afirmativa a este planteamiento. Este razonamiento se puede explicar debido a que los roles han sido distribuidos de forma verbal y se mantiene control indirecto sobre estos por parte de la jefatura directa.

3. ¿Le solicita la empresa informe sobre las tareas realizadas?

Cuatro de las siete personas encuestadas indican que sí les son solicitados informes de las distintas tareas ejecutadas, aunque no existe evidencia de formatos diseñados para esto ni archivo registrado, pues dichos reportes se manejan mediante otras plataformas mencionadas, vía telefónica u otros medios informales.

4. Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento Estándar_____, Verbal_____, Otro medio.

Una persona respondió que los informes se dan mediante documentos estándar, dos que se realizan de forma verbal y uno mediante otro medio (imágenes).

5. ¿Conoce si existe una planeación previa de las tareas de limpieza?

Un total de cuatro colaboradores indicaron que sí existe una planeación previa de los servicios o tareas de limpieza. Esto se debe a que, como ya se mencionó anteriormente, las tareas son sencillas y repetitivas. Además, se manejan indicaciones o roles de forma verbal, generando una percepción general de planeación. Sin embargo, se comprueba que no hay una previa planificación de las tareas y que estas se desarrollan conforme surgen las necesidades en la plaza.

6. Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, favor indicar la periodicidad de estos planeamientos: Diarios____, Semanal____, Mensual____, Trimestral____, Otro____.

La planeación de las tareas mencionadas en la pregunta anterior concuerda con las respuestas ejecutadas en esta pregunta. Cuatro personas respondieron que la planeación se realiza de forma diaria y un colaborador indicó no estar seguro, denotando confusión general para esta respuesta.

7. ¿Recibe capacitación sobre la forma de uso y los rendimientos de los suministros o insumos que debe utilizar en sus labores?

Para el anterior cuestionamiento, cinco de los encuestados indicaron recibir capacitación sobre la forma de uso y rendimientos de los productos que utilizan. Sin embargo, tal evidencia no se encontró, no hay indicaciones sobre la forma de uso de los productos ni la cantidad a aplicar. Esto se podría comprobar con las variantes de compra en los insumos, los cuales, divididos por metro cuadrado de cada plaza, deberían arrojar datos similares. No es posible aplicar esta medida debido a que las compras de insumos se realizan desde una de las plazas y luego distribuida, según las necesidades de las demás. No se evidencia control de estos insumos, boletas de salida, de compras o incluso de más medidas a usar según los datos que podría aportar el proveedor.

8. ¿Ejecuta la empresa alguna evaluación de rendimiento y calidad en su departamento?

Para esta pregunta, se encontró con la particularidad de que dos personas respondieron de forma positiva cuando tal evaluación no es ejecutada. No obstante, debido a los reportes verbales que debe suministrar el departamento, se podría crear una idea o percepción falsa sobre la evaluación de rendimiento.

9. ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de salud ocupacional?

Al igual que la misma pregunta del cuestionario de Mantenimiento, se agregó con fines administrativos de la empresa y según solicitud de la Jefatura, con el fin de buscar puntos de mejora para los planes de emergencia y planeamientos de salud ocupacional ejecutados. Para esta pregunta, cerca de un 55% de los encuestados en el departamento de Limpieza tiene conocimiento de los planeamientos que sigue la empresa en el área de salud ocupacional.

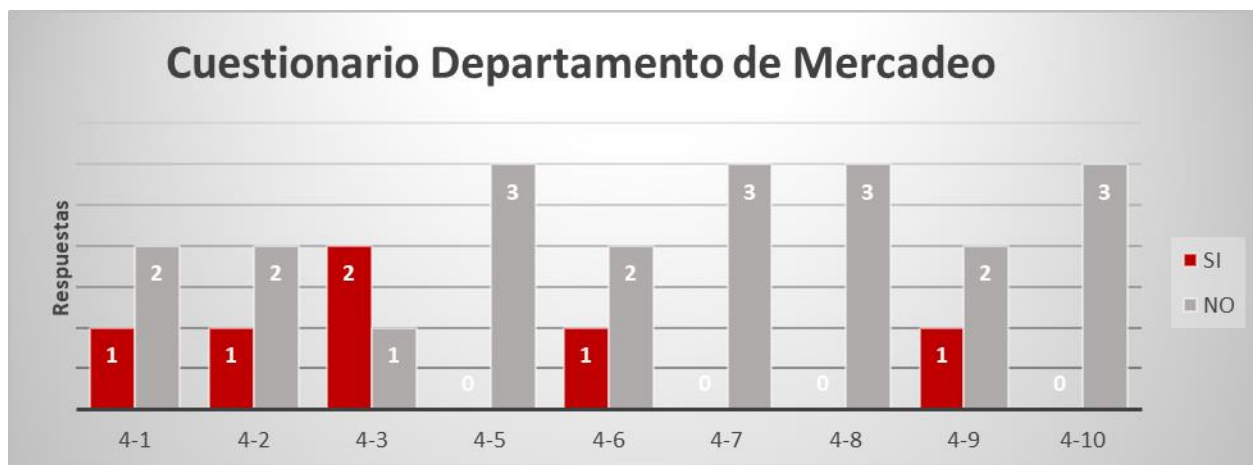
10. ¿Es de su conocimiento si la empresa mantiene algún control de inventario de los suministros o insumos de limpieza?

En este cuestionamiento, seis colaboradores respondieron afirmativamente, pero no se encontró evidencia de que la empresa mantenga un control del inventario de los insumos o artículos utilizados en ese departamento; los consumibles se adquieren según las necesidades presentadas en los distintos centros comerciales.

Cuestionario #4: Comercial-Mercadeo.

El siguiente cuestionario fue aplicado a tres colaboradores del Departamento de Comercial-Mercadeo. Se presenta un gráfico en la figura 7 con las respuestas disponibles para tabular y obtenidas a nivel general de este cuestionario aplicado.

Figura 7. Respuestas de Cuestionario # 4: Comercial-Mercadeo



Fuente. Elaboración Propia

1. ¿Conoce el manual de puesto para el cuál fue contratado?

Solo una persona aseguró conocer el manual de puestos para el cual fue contratado. Esto se debe a que anteriormente solo existía una plaza en ese departamento, pero debido a las necesidades crecientes del negocio, este se reestructuró y pasó de tener servicios subcontratados de Mercadeo a contratar en planilla a dos personas más para cubrir estas necesidades. Esto de forma inmediata, razón por la cual no existen manuales de procedimientos para estas otras dos plazas.

2. ¿Ejecuta la empresa planeamientos o cronogramas de trabajo para el área de mercadeo?

Se presentó el mismo problema que en la pregunta anterior, debido a que los planeamientos ejecutados solo se realizan para el área comercial propiamente. Por tanto, solo existe respuesta afirmativa.

3. ¿Le solicita la empresa informe sobre las tareas realizadas?

Para esta pregunta, dos colaboradores respondieron de forma afirmativa, lo cual evidencia que la comunicación de este departamento con la Gerencia y la Presidencia es bastante recurrente, pues el flujo de información y reportes de los movimientos y solicitudes de la jefatura se da de forma casi inmediata, vía telefónica, y se presentan informes mediante un formato base de forma

semanal, el cual es evaluado en un comité de coordinación en el que participan también estas dos personas.

4. Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento Estándar____, Verbal____, Otro medio (indique cuál) _____. Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

Debido a las razones anteriormente expuestas, se obtiene para esta pregunta dos respuestas afirmativas para el rubro de documento estándar o formulario.

5. ¿Ejecuta la empresa procedimientos para trámites de las solicitudes de los inquilinos?

Este rubro es de suma importancia debido a que la principal actividad del negocio se da mediante contratos y, según dicta la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes” en su apartado Identificación de las obligaciones de desempeño, existe obligatoriedad de responder correctamente a los compromisos que se adquieren con los clientes al momento de la firma de un contrato. Los contratos adquiridos para este tipo de negocios requieren una comunicación directa con el cliente y conllevan muchas consultas y requerimientos de los inquilinos a nivel de infraestructura, mantenimientos de los locales, emergencias y demás.

Para esta pregunta, los tres colaboradores aseguraron la inexistencia de procedimientos o formularios para la comunicación o solicitudes de los clientes. Estos requerimientos se presentan de forma que los clientes consideren adecuada, ya sea mediante la misma central telefónica de la empresa o por vías informales, provocando que algunas de las solicitudes no lleguen a los canales de comunicación adecuados, no tengan los permisos adecuados o por la simple omisión de las solicitudes, lo que genera molestia de los clientes e incumplimiento de la norma en sí.

6. ¿Le solicita la empresa una estrategia de colocación comercial para revisión y aprobación de la Gerencia?

Se presentó la particularidad de la subdivisión del departamento, pues solo un colaborador de comercial indica que debe presentar previamente para autorización una estrategia de colocación. Por su parte, los demás colaboradores realizan actividades según sus propios criterios, con el fin de aumentar el flujo de clientes en las plazas. Aunque estas actividades también deben ser aprobadas, no se solicita el mismo nivel de detalle que la parte comercial y no son considerados como parte de la estrategia. Esto según la percepción del departamento estudiado, lo cual difiere un poco de los objetivos gerenciales para la implementación de las actividades o labores de mercadeo.

7. ¿Es solicitado realizar minutas sobre las reuniones gestionadas (internas o externas) por el departamento?

El 100% del departamento responde de forma negativa ante esta pregunta. Aunque existe una cultura de comunicación continua entre la Gerencia o Presidencia, no son solicitadas las minutas sobre las reuniones efectuadas por el departamento, lo que dificulta la gestión de control que se pueda ejercer sobre este y el registro o archivo de documentación que podría ser de utilidad futura.

8. ¿Ejecuta la empresa alguna evaluación de rendimiento y calidad en su departamento?

Al igual que la pregunta anterior, el 100% indica que no se efectúan evaluaciones de rendimiento o de calidad, lo cual también dificulta la posibilidad de obtener información para realizar mediciones futuras o buscar puntos de mejorar eficiencia o eficacia en el departamento.

9. ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de salud ocupacional?

Se realizó la misma consulta de los cuestionarios anteriores, con fines administrativos de la empresa y según solicitud de la Jefatura, con el fin de buscar puntos de mejora para los planes de emergencia y planeamientos de salud ocupacional ejecutados. Solo una persona tiene conocimiento de los planeamientos que sigue la empresa en el área de salud ocupacional.

10. ¿Se emplean procedimientos o cronogramas de los requerimientos para Operaciones?

La consulta anterior se debe a la existencia de ciertos requerimientos propios de las actividades o activaciones gestionadas por este departamento, así como también en caso de solicitudes propias de los inquilinos que son canalizadas por medio de Comercial-Mercadeo, pero del alcance del Departamento de Operaciones. Algunas de estas solicitudes pueden ser permisos de ingresos de terceros para mantenimientos, reparaciones correspondientes a Operaciones, implementación o colocación de estructuras básicas para actividades, entre otros. El 100% de los colaboradores del Departamento Comercial-Mercadeo indicaron la inexistencia de procedimientos para canalizar adecuadamente estos requerimientos, lo que puede generar los mismos efectos de la pregunta #5 del presente cuestionario.

Luego de analizadas las respuestas otorgadas en todos los cuestionarios que evidencian la percepción de los colaboradores, además de la observación realizada en el sitio y de la información física valorada, se determinó la existencia de un control interno, pero con puntos altamente vulnerables que podrían perjudicar a la empresa. En general, los empleados manejan una buena percepción de control interno y, aunque se ejecutan medios verbales e informales como herramientas de control, estos son ineficientes en la práctica, evidenciando que pueden ser fácilmente manipulables.

Además, se da la probabilidad latente de manipulación de las herramientas utilizadas en la supervisión y monitoreo del control interno y se determina que no existen actividades de control formales, como lo son las políticas, manuales y procedimientos que faciliten el proceso administrativo. Todas las actividades de control ejecutadas son verbales o por otros medios informales, lo que da paso a las contingencias o errores en los distintos procesos y a la evasión de responsabilidades de forma justificada, por falta de pruebas o de documentación escrita que den peso y validez a las actividades de control.

En cuando al información y comunicación, se resume y concentra todo en los correos electrónicos. No se encontraron bases de datos de los clientes ni ningún archivo relacionado para uso formal y con la información actualizada. Tampoco se encuentra ningún tipo de archivo de

forma física o en alguna nube electrónica. Toda la información de los departamentos se concentra en el correo electrónico, el cual ha sido debidamente autorizado por la Gerencia y/o Presidencia. Estos correos no son respaldados recurrentemente, se plantea la premisa de que, al ser un servicio pagado por cada cuenta de correo, esta queda respaldada en las bases de datos del proveedor bajo esa cuenta.

Esta metodología de sistemas de información utilizada puede resultar efectiva debido a que solo se cuenta de un colaborador técnico de tecnologías de información para todo el grupo empresarial, quien también se encarga de los temas de telefonía, cuentas de correos y accesos a los sistemas, mantenimientos de los sistemas y de todos los equipos de cómputo, impresoras y demás artículos tecnológicos que utilicen las empresas de Z Group. Por tanto, no se cuenta con el tiempo suficiente para implementación de *back up* de forma periódica, aunque es altamente riesgoso para la empresa.

A continuación, se detallan los cuatro hallazgos más relevantes según los potenciales riesgos y la afectación o impacto que estos podrían tener sobre los contratos con los clientes y por ende sobre la empresa.

HALLAZGOS

Hallazgo #1 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones

Área crítica: Comercial-Mercadeo y Operaciones

Nombre del hallazgo: Necesidad de mejorar la forma y canales de comunicación (interna y externa)

Fecha: 16 de setiembre del 2019

Condición: Los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones requieren de comunicación oportuna con los clientes, que permita agilizar el trámite y dar una respuesta o solución a los distintos requerimientos de los inquilinos. Asimismo, no hay canales de comunicación adecuados en la vía contraria; los clientes no tienen claridad en cuanto a quién acudir en caso de solicitudes ni tienen ningún documento explicativo, manual o reglamento que indique los distintos procesos a ejecutar una vez firmado el contrato. Tampoco se destacan los deberes o

responsabilidades que se adquieren al momento de tomar en alquiler uno de los locales en cualquiera de los centros comerciales.

Tampoco existe un reglamento para los usuarios de los centros comerciales, no se definen temas como el manejo de mascotas en el lugar, uso de las instalaciones, ética que demanda la Administración al estar en el lugar, tema de parqueos, señalización del local o de las áreas seguras en caso de emergencia, entre otros.

Criterio: La NIIF 15 establece que es necesario identificar las obligaciones de desempeño, esto con el fin de tener claridad sobre el alcance del contrato con clientes, detallando los servicios y compromisos que brinda la empresa por el precio establecido en el contrato. Para definir estos puntos de forma más ordenada y concisa, deben existir reglamentos internos o manuales de procedimientos explicativos para los inquilinos, los cuales indican los pasos a seguir en cada caso y la adecuada vía de comunicación para una correcta ejecución.

Asimismo, se deben cumplir con las reglamentaciones y leyes vigentes, tales como la Ley N° 9028 Ley General de Control del Tabaco y sus Efectos Nocivos en la Salud, la Ley N° 7600 Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, otros reglamentos de uso de las municipalidades, Ministerio de Salud, Comercio, entre otros. Todas estas leyes y reglamentaciones serán de gran importancia para poder realizar un manual de uso para inquilinos y para usuarios finales acorde con las estipulaciones vigentes del país.

Causa: No existen manuales o reglamentos vigentes para los inquilinos. Se presentan casos en los que estos tienen requerimientos en distintas áreas y, al no tener un canal de comunicación definido, estos los resuelven de la forma que consideren más adecuada, dado que el mismo personal desconoce también cómo canalizar de forma correcta las solicitudes. Además, los mismos inquilinos no tienen completo conocimiento de los alcances del contrato y resuelven situaciones que no les competen o que deben majearse de otra forma.

Efecto: Se presentan situaciones incómodas con los inquilinos, lo que genera molestia y percepción de desorden. Asimismo, los inquilinos realizan solicitudes que les corresponde a ellos mismo como arrendatarios ejecutar, no comunican ingresos de terceros, reparaciones y otros casos que requieren previa coordinación con los departamentos de Comercial-Mercadeo u Operaciones.

Además, cuando se presentan daños internos o externos de los locales nadie se hace responsable, alegando que no hay reglamentación o indicaciones de cómo debía tramitarse, trasladando el gasto de reparaciones y otros rubros similares al propio centro comercial.

Recomendaciones: Se recomienda la confección de una política para comunicación con los inquilinos, así como también la confección de un *Manual para inquilinos*, en el que se estipulen las obligaciones o responsabilidades de los inquilinos y la correcta vía de comunicación de las solicitudes o requerimientos según cada caso que se presente y que, a la vez, sirva como herramienta de reglamentación y regulación de uso en los distintos centros comerciales.

También se recomienda utilizar hojas membretadas debidamente identificadas con nomenclaturas y número de oficio para realizar la comunicación de la empresa hacia los clientes, mediante una vía más formal, sea esta electrónica o física, pero siempre usando la misma metodología. Esto con el fin de proporcionar una mejor percepción de orden entre los inquilinos y mantener los oficios ordenados también para su respectivo trámite y archivo.

Hallazgo #2 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones

Área crítica: Comercial-Mercadeo y Operaciones

Nombre del hallazgo: Necesidad de reforzar el control interno en general (políticas y manuales de procedimientos)

Fecha: 16 de setiembre del 2019

Condición: Se evidencian debilidades en la comunicación interna en general para los distintos procesos entre los subdepartamentos. No existen manuales de procedimientos para las áreas críticas. Si bien en cierto existe un control sobre los empleados, este puede ser manipulable. Por ejemplo, para los horarios o jornadas laborales de los colaboradores, se manejan bitácoras de ingresos y salidas que llenan los mismos colaboradores y no hay cámaras o terceros que puedan brindar fiabilidad de la información contenida en las bitácoras.

Esta misma situación se presenta en la metodología ejecutada para realizar las tareas, pues se emplea un estándar y una explicación verbal sobre la correcta ejecución de alguna tarea en particular y, una vez ejecutada, el empleado notifica, de forma verbal, que esta ha sido realizada y, en ocasiones, envía fotografías. Sin embargo, esta metodología también puede ser vulnerable, puesto que los medios de confirmación y medición de los trabajos pueden ser manipulados.

Criterio: Según indica COSO, dentro de los componentes de actividades de control y de monitoreo, las políticas y los manuales de procedimientos son herramientas efectivas de control interno, describen cómo realizar los procesos, denotan formalidad, brindan claridad a los colaboradores e indican los alcances y responsabilidades de cada departamento o subdepartamento. Asimismo, muestran la adecuada vía de comunicación.

Para apoyar la labor de los manuales de procedimientos, se establecen otros documentos sencillos de usar, pero que pueden aportar mucha información para la administración, como formularios, informes o reportes y otros documentos estandarizados que pueden ser muy útiles para referencias futuras y mediciones de eficiencia y eficacia.

Causa: En la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., el control interno se materializa de forma verbal para los departamentos de Comercial-Mercadeo y en Operaciones o subdepartamentos como limpieza y mantenimiento. Existe un ambiente de control general, pero no se da un respaldo o archivo escrito de ello, tampoco se cuenta con una evaluación de riesgos adecuada. A estos puntos se deben sumar los recientes cambios de personal.

Los medios de control con los que cuenta la empresa resultan vulnerables y fácilmente manipulables, debido a la falta de políticas, manuales o procedimientos que funcionen como herramientas aplicables al control interno; además, se muestra un débil monitoreo sobre los métodos actualmente utilizados.

Efecto: Debido a la falta de manuales de procedimientos, se evidencian fallos de comunicación entre inquilinos y entre los diferentes departamentos de la empresa. Los clientes indican no conocer sobre reglamentos o políticas y gestionan los locales como mejor les parezca, lo que genera inconvenientes con la administración de la empresa. Por su parte, los departamentos internos no tienen claridad de cuando una tarea deja de ser de ese departamento para ser parte de otro, lo cual provoca omisiones o duplicidades y afecta las vías de comunicación adecuadas en la empresa. Todos estos inconvenientes podrían estar generando mal gasto de los recursos y un impacto económico en la empresa.

Recomendaciones: Se recomienda elaborar un manual de procedimientos para cada departamento, así como formularios para facilitar la gestión, detallando de forma sencilla el

proceso de comunicación adecuado para cada caso; quién comunica, quién ejecuta, etc. Además, se recomienda crear algunos formularios básicos para uso de los inquilinos y anexar una lista de contactos de la empresa que sea actualizada cada cierto tiempo; esto debe ser entregado a los inquilinos para comodidad y facilidad de la comunicación de los requerimientos que estos tengan.

Hallazgo #3 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones

Área crítica: Comercial-Mercadeo y Operaciones

Nombre del hallazgo: Necesidad de implementar controles sobre actividades comerciales o de mercado

Fecha: 16 de setiembre del 2019

Condición: Se consideran las actividades o activaciones como un área crítica, debido al alto impacto que una sola de ellas podría generar en diversos ámbitos, como:

- Modificaciones estructurales o de infraestructura
- Impacto en presupuesto interno de la compañía
- Contacto con inquilinos
- Contacto con usuarios
- Alta exposición de la marca o de los centros comerciales.
- Facilidad de difusión en medios actuales de comunicación y redes sociales

Las actividades son realizadas principalmente por los departamentos de Mercadeo, Comercial o por los mismos inquilinos. Su objetivo se basa en la atracción de usuarios y de tránsito o flujo de estos en los diferentes centros comerciales, lo cual también impacta de forma positiva en los ingresos de los inquilinos y en la permanencia de ellos en los centros comerciales. Estos factores son considerados de alto riesgo, debido a la alta exposición reputacional que tiene la empresa al ejecutar una activación o actividad. Una sola puede colaborar con el posicionamiento de la marca o, por el contrario, podría ser catastrófica, dada la facilidad con la que hoy en día las redes sociales propagan los errores o eventualidades que se pueden generar.

Criterio: Deben existir reglamentos o manuales de procedimientos para un adecuado control y gestión de las activaciones que se realizan en los centros comerciales. Esto debido al

elevado riesgo que general y al posible impacto negativo que podría ocasionar una mala ejecución, planeación o eventualidad, tanto en la marca como en los centros comerciales y en el presupuesto anual que mantiene la empresa.

Causa: No se encuentran políticas ni procedimientos para la ejecución de las activaciones, tampoco hay claridad de los debidos canales de comunicación que se deben aplicar o los pasos a ejecutar para realizar una activación en los centros comerciales. Esto eleva considerablemente el riesgo de eventualidades y no se tienen planes de contingencias o control sobre la gestión y ejecución de las actividades implementadas.

Efecto: Se evidencia cierta desorganización general en la gestión de actividades, lo cual puede producir omisiones o contingencias y encarecer el proceso o perjudicar el efecto deseado en el flujo de usuarios al implementar una actividad de mercadeo. Existen riesgos elevados que no se están tomando en cuenta a la hora de contratar a los proveedores sin las respectivas pólizas de seguros. También se evidencian fallos de comunicación interna a nivel de ingresos, infraestructura, presupuestos y gastos, etc.

Recomendación: Se recomienda implementar políticas acordes a los objetivos de las activaciones, así como los debidos manuales de procedimientos para resguardar la seguridad, minimizar riesgos y facilitar una adecuada gestión, con el fin de lograr potenciar el impacto positivo que las activaciones pueden generar.

Hallazgo #4 para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones

Área crítica: Comercial-Mercadeo y Operaciones

Nombre del hallazgo: Necesidad de crear y aplicar herramientas para el control de los insumos consumidos y de las compras realizadas.

Fecha: 16 de setiembre del 2019

Condición: No existe un control de los insumos de limpieza que se utilizan en las distintas plazas comerciales. Cada colaborador gasta cuanto producto considere adecuado para las distintas

tareas; asimismo, el control sobre las herramientas e insumos de mantenimiento presentan mecanismos de control vulnerables o manipulables, pues no hay registros de estos y todo se maneja de forma verbal.

Criterio: La implementación de formatos de medición de productos o de control de herramientas y de los trabajos son necesarios para mantener los consumos adecuados y evitar el desperdicio, robo o extravío, tanto de insumos como de herramientas o equipo utilizado en las distintas tareas de mantenimiento y limpieza.

Estos documentos pueden ser informes o formularios sencillos para uso de los empleados, fáciles de digitalizar, y fuentes de información, con el propósito de implementar también mecanismos o herramientas de cálculo que sean comparables con el mercado, para poder medir la eficiencia y eficacia de los productos o de las herramientas utilizadas en los subdepartamentos y sus costos. También pueden brindar información importante para comparar el consumo en los distintos centros comerciales e implementar estrategias para maximizar el provecho de los productos y de las herramientas.

Causa: Actualmente no se implementan controles escritos, manuales, formularios o informes sobre los consumos de los productos, insumos o herramientas utilizadas. Toda la información o reportes se realizan de forma verbal o mediante imágenes, que son fácilmente manipulables. No existe un archivo que facilite también la recolección de datos para registro y para usos futuros.

Efecto: Se presenta un desperdicio generalizado y mala utilización de los productos o de insumos, lo cual eleva el gasto general operativo en los Centros Comerciales. También se evidencia pérdida de herramientas o daños de estas y de los equipos por mal uso, debido a la poca capacitación que ha tenido el personal al respecto, lo que genera un impacto que se podría estimar como importante en la utilidad de la empresa.

Además, se evidencia debilidad en el control de los gastos de los centros comerciales, pues el consumo en unidades monetarias por la cantidad de metros cuadrados no es consistente entre estos subdepartamentos para los distintos puntos. Esto genera la imposibilidad de medición exacta

del gasto adicional que realmente se esté generando, el cual se confirma que existe, debido a las incongruencias de los consumos entre los distintos centros comerciales.

Recomendaciones: Se recomienda implementar un manual que contemple los principales procedimientos dentro del departamento de Operaciones, además de implementar formularios para un adecuado control de los insumos, de forma que sea fácilmente medible entre las distintas plazas. Asimismo, se recomienda utilizar formatos estándar de hojas de trabajo para mantenimiento, para controlar de forma general y el uso de los equipos o herramientas en los centros comerciales y realizar revisiones periódicas para determinar el estado de estos.

Adicionalmente, se recomienda la capacitación del personal en cuanto a cómo utilizar los insumos, la aplicación de los productos y los rendimientos. Estas capacitaciones se logran fácilmente, ya que muchos de los proveedores actuales brindan detalle del rendimiento de los productos y una explicación detallada de cómo utilizarlos para maximizar los recursos y minimizar los costos.

Sucursal # 2: Departamentos Administrativo y Contable

Para este departamento, se aplicó una escala Likert a un total de 10 personas, con el objetivo de medir la percepción de estos departamentos en cuanto al control interno. Se incluyeron también los instrumentos de entrevista (principalmente al Departamento Contable y encargado de Tecnologías de Información), así como la observación general y revisión de toda la documentación pertinente, incluyendo los estados financieros y demás información que contenga herramientas o actividades de control.

Revisión de documentación

Tras consultar con las gerencias y otros empleados previamente autorizados, se obtienen alguna información contenida en unas carpetas de archivo tamaño grande. Estos documentos hacen referencia a las políticas, procedimientos, manuales y otros formatos que se encuentran vigentes en la empresa, los cuales se mantienen archivados con el nombre de “Procedimientos Internos” y son resguardados celosamente en una de las oficinas gerenciales, bajo llave, ya que son de gran valor histórico para el grupo empresarial, pues contiene documentos desde el inicio del grupo empresarial en el país.

Entre la información revisada se encontraron formatos que fueron creados desde muchos años para otras empresas del grupo, pero que aún siguen vigentes y aplicables para la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. Se evidencia la existencia de un control interno adecuado, con sus actividades de control y una supervisión y monitoreo sobre todos los procesos, además de un ambiente de control generalizado y un adecuado archivo que en su momento fue efectivo. Aunque no se registran análisis de riesgos, los procedimientos encontrados están enfocados a las áreas que, en su momento, eran consideradas de mayor riesgo en la empresa.

En los documentos suministrados por la gerencia financiera se encontraron algunos archivos de suma importancia y que están vigentes hasta la actualidad en referencia al ambiente de control de todo el grupo empresarial. Por ejemplo, se encontró un archivo que data de junio de 1993, elaborado por la Presidencia de Grupo Z de esa época y dirigido a los gerentes generales y ejecutivos corporativos, estipulando las políticas corporativas sobre la conducta empresarial, dentro de las cuales se pueden mencionar algunas con la mayor relevancia actual:

Cumplimiento con leyes y regulaciones: busca que cada colaborador cumpla con todas las leyes y reglamentaciones, independientemente de la empresa del conglomerado o país donde este laborando.

Ética interna de los funcionarios en el Grupo: según se indica en el documento “todos los funcionarios les sirvan con sentido común, discreción e integridad en el desempeño de sus funciones...” (p. 2). Se busca que los colaboradores mantengan discreción, respeto y fidelidad hacia la empresa, desarrollando un ambiente de control definido y ético para laborar.

Niveles de Autorización: se concentra en la estipulación de los accesos a información y autorizaciones que cada colaborador tienen en la empresa según su puesto, así como las responsabilidades que este conlleva.

Registros contables: hace referencia al principio contable Devengo, se estipula que toda transacción debe ser registrada según el momento de ocurrencia, haciendo especial énfasis en los activos adquiridos en la empresa, entre otros.

Estos archivos aún se encuentran vigentes en la empresa, no cuentan con un formato establecido o formal, tampoco con numeración de páginas o con un sistema de nomenclaturas para facilitar su gestión. Sin embargo, están en perfectas condiciones y con las debidas firmas del representante en ese momento; además de un índice de todas las políticas y una breve descripción, lo que brinda el peso suficiente para considerarlos como una comunicación formal aplicable a cada caso.

Hasta hace algunos años, toda la comunicación formal se realizaba con un documento formal de memorándum, usando ese sistema para dar a conocer las distintas políticas o manuales de procedimientos a implementar. Actualmente, esta metodología de comunicación formal aún es usada a nivel interno, pero para los colaboradores que no tienen correo electrónico oficial de la empresa, de los departamentos de mantenimiento y limpieza, principalmente. Para el resto de los empleados, se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación oficial.

Dentro de algunas políticas encontradas en los procedimientos facilitados por la empresa, están documentos relacionados con viajes al exterior, los cuales contemplan un manual completo

y los documentos de respaldos, como la justificación, planeación de viaje, viáticos reconocidos según el país de destino, solicitud y reintegro de los viáticos, informe final y algunos formularios que ayudan a mantener un buen control y monitoreo de los viajes que realizan los ejecutivos de las empresas del grupo y, por ende, también aplicados a la empresa en estudio.

Se visualizan también en Recursos Humanos algunos documentos sobre movimientos de personal entre compañías, procedimientos para solicitud de permisos, política de vacaciones y días feriados, contrataciones de los empleados ejecutivos o administrativos gerenciales y demás formatos, que, si bien son ya bastante viejos, se siguen implementando y son muy útiles para los procesos del Departamento de Recursos Humanos. No obstante, se considera un área crítica el proceso del pago de planillas, el cual ha sufrido cambios recientes debido a las nuevas regulaciones y normativas implementadas en materia tanto laboral como tributaria.

Este proceso del pago de planillas se ejecuta de forma quincenal por la encargada de Recursos Humanos, con la salvedad de que solo esta persona conoce el proceso paso a paso. El proceso no contempla un módulo en el sistema contable y debe efectuarse de forma manual, debido a su complejidad. Si por algún motivo esta persona dejara de laborar de forma inmediata en la compañía, existirá un impacto directo en el pago del salario de los empleados, lo que, a su vez, podría generar impacto indirecto en la gestión de los centros comerciales y, por ende, en los contratos con los clientes y en las utilidades de la empresa.

A nivel contable, se concentra un estimado del 90% de los documentos analizados. Todos son distintos procedimientos que incluyen todo el ciclo contable, algunos de estos han sido contemplados y desarrollados o actualizados recientemente, debido a los cambios en las normativas vigentes, principalmente en materia tributaria. Lo mismo ha sucedido con el cronograma de la empresa, los procedimientos para compras de activos fijos y compras o ventas ordinarias. Se evidenció también en los documentos todos los libros legales debidamente actualizados con un procedimiento para la confección de las actas que son protocolizadas y legalizadas en dichos libros.

A nivel de los contratos con clientes, dada la naturaleza del negocio y que sus ingresos se derivan principalmente de estos contratos, se pasa por un proceso estandarizado y de conocimiento general, el cual está contenido en un documento formal de procedimiento para firmas de contrato. Cada nuevo contrato es confeccionado por la encargada de Comercial, según las características

negociadas y previamente autorizado por la Gerencia y o Presidencia, si el local se encuentra en obra gris, pasa por revisión y aprobación del departamento de Ingeniería y Proyectos de otra empresa, luego pasa por una revisión y aprobación legal y financiera.

Una vez efectuada la aprobación del contrato, existe un formulario de control de firmas que debe ser gestionado por la asistencia administrativa. Todos los responsables de las áreas de revisión y aprobación deben firmarlo y colocar la fecha en el cual se efectuó la aprobación. Los últimos responsables de firmar son el encargado de facturación y el encargado de archivar el contrato ya debidamente firmado por todas las partes y con la documentación que lo respalde. Este contrato es confeccionado según las estipulaciones legales y mercantiles vigentes.

Escala Likert

Se presentó un total de 10 preguntas o aseveraciones sencillas al personal de los departamentos Contable y Administrativo, con la finalidad de medir su percepción. Se omitió en la aplicación de los cuestionarios a las gerencias y a quien realiza la presente investigación, quien también que forma parte de los empleados administrativos, esto para lograr un resultado más objetivo sobre el conocimiento de control interno en las áreas a estudiar.

Para la medición en este tipo de herramienta, se emplean siete escalas principales, siendo el puntaje de 3 el más alto, en el cual la persona está totalmente de acuerdo con la afirmación que corresponda; 0 es el puntaje de respuesta en el cual la persona mantiene una posición neutral; y el puntaje de -3 corresponde a una posición desfavorable o muy desacuerdo con el enunciado. Esta metodología de escala será de mayor utilidad en los departamentos Administrativo y Contable para poder valorar el peso de sus respuestas en referencia con la percepción de control interno en general. Escalas utilizadas en la herramienta:



Para la tabulación de la información obtenida en la aplicación del cuestionario, se elaboró un cuadro con los pesos correspondientes a cada respuesta y la sumatoria de los puntos por cada

afirmación hecha, esta sumatoria, multiplicada por la cantidad de personas encuestadas, aportó un parámetro numérico para obtener una valoración de percepción medible de una forma más sencilla y eficaz, como se detalla a continuación en la tabla 2:

Tabla 2.
Escala Likert

Escala Likert	Estoy muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No estoy del todo de acuerdo	No estoy de acuerdo	Muy en Desacuerdo
Valoración por pregunta							
Escalas de puntos	3	2	1	0	-1	-2	-3
Personas encuestadas	10	10	10	10	10	10	10
Total de puntos	30	20	10	0	-10	-20	-30
Percepción	Favorable			Neutro	Desfavorable		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desglosan los resultados de la escala aplicada según cada enunciado.

1- Tiene usted conocimiento de la existencia de políticas o reglamentos que se aplican en la empresa.

De las diez personas que respondieron el cuestionario, seis contestaron estar completamente de acuerdo y conocer sobre la existencia de políticas o reglamentos utilizados en la empresa. Por otra parte, dos personas indicaron estar de acuerdo y dos muy en desacuerdo. Así pues, el 80% es consciente de los sistemas de control interno que se aplican.

A pesar del alto porcentaje que conoce sobre los sistemas de control, solo se logró un puntaje general de 16 para esta pregunta, si bien es cierto que este número se encuentra dentro del rango favorable (30 pts. a 10 pts.), está por debajo del punto medio de este rango (20 pts.), lo cual demuestra que puede existir cierto desconocimiento de los empleados o que los sistemas de control ejecutados o hay debilidades sobre estos.

2- La empresa cuenta con manuales o procedimientos para todos los departamentos.

Este enunciado se aplicó con el fin de conocer el alcance de las herramientas de control que son ejecutadas entre los mismos departamentos y los procesos que están directamente ligados entre estos. Solo un 50% de los encuestados dijo conocer las herramientas de control que son ejecutadas en otros departamentos, y tras analizar las respuestas y subdepartamentos se puede especular que justamente son los que trabajan ligados a dichos procesos.

La percepción en general ante esta pregunta arrojó un total de solamente un punto, lo cual, implica que los colaboradores, en general, mantienen una percepción neutra sobre estos procedimientos o si la contraparte del proceso tiene manuales, políticas o procedimientos que deba implementar.

3- Ejecuta la empresa los manuales o procedimientos para su área.

De los dos departamentos analizados, un 60% afirmó que son aplicados manuales de procedimientos en el área que se desarrollan, siendo estos principalmente del Departamento Contable. Sin embargo, el puntaje total de esta pregunta es de tan solo seis puntos, lo cual puede resumirse en una percepción no favorable, sino más bien cerca de lo neutral, ya que el 40% respondió de forma negativa y restando peso sobre las afirmaciones de la mayoría de los colaboradores.

4- Conoce usted quién ejecuta los manuales o procedimientos.

Las respuestas de esta pregunta están directamente relacionadas a la anterior, ya que los empleados que conocen quién ejecuta las herramientas utilizadas fueron los mismo que afirmaron la ejecución de manuales de procedimientos, arrojando datos muy similares, aunque las respuestas no fueran exactamente iguales. Un 60% dijo conocer quién ejecuta los manuales o procedimientos y un 40% respondió de forma negativa, dando un puntaje general de cinco, también cercano a Neutral.

5- La empresa aplica mecanismos de retroalimentación y mejoras cuando surgen errores o incumplimientos.

De los colaboradores que respondieron esta pregunta, la mitad indicó no recibir retroalimentación o que existan mecanismos de mejora cuando surgen eventualidades por omisiones o errores. El otro 50% afirmó sí recibir esa clase de retroalimentación o búsqueda de mejoras. Esto arrojó cero como total de puntos para esta pregunta y una percepción general completamente neutra.

6- La empresa mantiene buenos mecanismos de control interno.

Esta pregunta se realizó con el objetivo de determinar el conocimiento general que tienen los empleados de los departamentos Administrativo y Contable en relación con el control interno. Los resultados arrojaron los mismos resultados de la pregunta anterior, un 50% respondió de forma positiva, pero la otra mitad lo hizo de forma negativa, para un resultado de cero puntos en total, lo cual indica una percepción, en general, completamente neutra.

Entrevista y observación realizada

Se efectuó una visita de campo en la sucursal de Cartago, donde se concentran los departamentos de Contable y Administración. En esta se observaron los distintos procesos de forma general y se evidenció que sí existe un ambiente de control en general. Cada departamento mantiene sus distintos procedimientos para ejecutar, debidamente autorizados por superiores o por las gerencias, lo que demuestra una supervisión saludable en estos departamentos.

No se visualizan herramientas de evaluación de riesgos que puedan ser implementadas en la empresa. Generalmente, estos peligros se miden según la percepción y juicio de las gerencias o los mismos colaboradores, quienes, al momento de una detección temprana, ponen en evidencia el riesgo detectado y se trabaja para minimizar su incidencia o erradicarla. Sin embargo, no hay mediciones concretas de estos riesgos, las posibilidades de ocurrencia o el impacto que podrían tener en la empresa.

Como se ha indicado en la presente investigación, el giro de negocio de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. se concentra en la estructuración de proyectos inmobiliarios para

alquiler de oficinas o locales comerciales, dependiendo de la finalidad del proyecto; por tanto, sus ingresos se basan en la confección de contratos con los clientes, según las estipulaciones legales vigentes y, en el caso contable, según la norma NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.

A nivel de los contratos inspeccionados, estos son confeccionados luego de una negociación con el cliente, donde se acuerda el local en alquiler, con su numeración y lugar, además del precio por metro y los metros cuadrados que contempla y si son en local, terraza u otros, Una vez determinada la negociación y aprobada por la Gerencia o Presidencia, se procede con las firmas de las partes involucradas y estos son debidamente archivados con toda la documentación de respaldo que sea necesaria para validar las facultades y poderes de los firmantes.

Estos contratos pasan por un proceso de firmas y revisiones internas, que son medidas de control, antes de pasar a la firma del cliente. Una vez efectuado este último punto y firmado por quienes corresponda, se pasa de forma digital a las partes y al Departamento Contable para su registro y facturaciones. Cabe destacar que tanto el cliente como la empresa deben mantener un contrato original en físico y firmado por las partes, razón por la cual se envían en todo el proceso de firmas dos tantos originales exactamente iguales.

Dentro de los servicios estipulados en el contrato se mantiene el precio por el alquiler y un monto por mantenimiento, el cual contempla la gestión del Departamento de Operaciones en cada plaza para mantener limpio y operante cada punto de forma adecuada. Esto incluye la limpieza y mantenimiento en general de la infraestructura y áreas comunes de los diferentes centros comerciales, sin tocar el mantenimiento general de cada local, el cual es parte de las obligaciones del cliente.

A nivel de facturación, se realizan dos facturas por cliente. En una se contempla el monto del ingreso por el alquiler y por el mantenimiento, según las estipulaciones de cada contrato; y en la otra factura, el cobro por el recibo del servicio del agua, el cual es el único servicio que se encuentra con medidores individuales, pero a nombre de la empresa. Cada mes, se realiza una lectura de los medidores y se factura a los clientes por ese rubro, contemplando el impuesto al valor agregado (IVA). Una vez que el cliente efectúa el pago, este monto será trasladado a la entidad

respectiva con el mismo IVA que corresponda. Este traslado de dinero no genera ninguna ganancia a la empresa y se contempla como parte de los servicios que brinda la empresa.

De la información financiera facilitada por la empresa, se obtuvo un auxiliar con el detalle de los ingresos del presente año fiscal, en el cual se observa una cuenta en particular llamada “Servicios Administrativos”, que hace referencia a los servicios que una colaboradora de la empresa le brinda a otra compañía relacionada en la gestión de cobro y registro contable. Este monto es equivalente al peso porcentual mensual salarial que brinda dicha colaboradora a la otra empresa para la cual también brinda los servicios, mostrando transparencia en las transacciones que se pueden generar, ya que es un monto que no es necesariamente fijo para la otra empresa.

Además, se observa que algunos procesos han sido modificados hace poco tiempo, esto debido a un cambio en el sistema general para el desarrollo y consolidación de la contabilidad en las diferentes empresas y lugares donde se cuente con otras sucursales o empresas pertenecientes al conglomerado. Estos cambios implicaron que el personal actual aprendiera y se capacitara en algunos procesos específicos y recurrentes dentro de la organización, como lo son las conciliaciones bancarias, órdenes de compras, facturación, caja chica, planillas, entre otros.

Estos conocimientos se concentran en una sola persona y para algunos casos en dos, lo que se determina como procesos críticos por la Administración, debido al impacto que podría generar un cambio abrupto en el personal. Aunque la operatividad continúa si la persona a cargo del proceso crítico falta, tomaría mucho tiempo y recursos poder llegar al grado de conocimiento que ya tiene ese empleado y que sería fácilmente solventado si se contara con manuales de procesos en áreas críticas.

A nivel de los sistemas de información, se han realizado recientes inversiones en la modificación de los sistemas contables, que aseguran el resguardo adecuado y confidencial de la información, así como la continuidad en caso de eventualidades y del control de los accesos. Sin embargo, solo se cuenta con un encargado es el área de Tecnologías de Información, quien debe cubrir las necesidades de todas las empresas alojadas en Costa Rica, además de las consultas efectuadas o eventualidades a nivel del nuevo sistema contable. Cuando suceden contingencias en Guatemala o Nicaragua, esto se realiza de forma remota mediante el mismo sistema.

Al igual que el riesgo encontrado en los procesos considerados como críticos por la Administración, solo el encargado de Tecnologías de Información es consciente de los riesgos actuales que enfrenta el conglomerado y aunque está trabajando en mejoramientos y minimización de esos riesgos a nivel de seguridad informática e información contenida en el sistema contable y correos, si esta persona tuviera un corte abrupto en la relación laboral con la empresa, todo ese conocimiento de años de trabajo en el grupo se perdería con facilidad, al igual que esa noción de los riesgos actuales, lo cual aumentaría la vulnerabilidad de los sistema que maneja la empresa.

Además de los problemas mencionados, se encontró que existe mucha información importante contenida únicamente de forma física, como los contratos con los clientes, los cuales, cuando son requeridos por algún departamento interno para algún trámite en específico, deben ser escaneados y enviados mediante correo electrónico al solicitante, repitiéndose el proceso cuantas veces sea necesario o cuantas veces lo requiera la otra persona. Esto genera un gasto de recursos y de tiempo efectivo del personal que podría ser resuelto con una base de datos digitalizada con controles de accesos adecuados. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de la investigación:

Hallazgo #1 para los departamentos Administrativo y Contable

Área crítica: Administrativo y Contable

Nombre del hallazgo: Necesidad de implementar manuales de los procesos más críticos determinados por la empresa

Fecha: 21 de octubre del 2019

Condición: Aunque este punto se ha mencionado anteriormente, debido al alto impacto que podría generar, se considera que la inexistencia de manuales para los nuevos procesos críticos como un hallazgo, pues todo el conocimiento de cómo se ejecuta una acción o determinado proceso se concentra en una sola persona que conoce el paso a paso. Estos procesos son periódicos pero indispensables para la gestión administrativa de la empresa; algunos de los procesos más críticos determinados son: pago de planilla, conciliaciones bancarias, órdenes de compra, confección de facturas, manejo de caja chica y registro de pago a proveedores.

Algunos de estos se encuentran en las bases de datos; sin embargo, ya están algo viejos y, en algunos casos, obsoletos, debido al cambio de sistemas que se han implementado en los últimos años. Aun así, algunos procesos se siguen usando; sin embargo, los más riesgosos que han sido mencionados anteriormente sí requieren un cambio al 100%, debido a que la ejecución en el sistema obligó a cambiar todo el proceso de gestión.

Criterio: La implementación de manuales para los procesos aporta seguridad en la gestión administrativa; además, brinda herramientas para controlar la ejecución adecuada de cada proceso y ofrece una alternativa que minimiza el riesgo de atrasos u omisiones debido a falta del personal que normalmente ejecuta ese proceso determinado, pues también se considera el manual como una guía para efectuar el trámite y la comunicación adecuada que se requiera. Esto facilita el proceso, lo estandariza y minimiza, a su vez, los posibles riesgos de eventuales errores en las correctas ejecuciones.

Causa: Existen procesos que, si bien se encuentren vigentes, requieren de actualización. Además, el cambio de los sistemas de información que se han presentado en los últimos años y que finalizó recientemente está forzando a cambiar los procesos estándar que usaba la empresa, especializando a sus colaboradores según su área, pero ese conocimiento no se distribuye entre los demás empleados ni queda plasmado en un archivo, lo cual aumenta el riesgo, debido a la falta de manuales nuevos o actualizados según sea el caso.

Efecto: El riesgo se concentra en cuando las personas que ejecutan cada una de estas labores se ausenten por motivo de vacaciones, incapacidades, ausencias o algún otro tipo de cese de las labores, se podría generar, por ejemplo, la imposibilidad de pagar a tiempo las planillas de todos los colaboradores, así como inconsistencias o errores en los pagos a proveedores, entre otros muchos que se pueden deducir de los procesos mencionados. Se han presentado casos en los que, por causas ajenas al control de la compañía o del colaborador, no se ha podido ejecutar algún proceso y esto ha generado gastos adicionales para la empresa al tratar de solventar el problema.

Adicionalmente, surge una percepción general de los colaboradores no tan amena para el ambiente laboral, ya que al ser los únicos que conocen cómo ejecutar un determinado proceso, sienten una dependencia de la empresa hacia ellos y esto les genera complicaciones al momento de querer disfrutar de las vacaciones, de tomar decisiones personales que puedan implicar cambios en

la empresa o en su rol de trabajo y, algunas veces, incluso puede generar percepción de que se pueden perder oportunidades de crecimiento por estar tan ligados a un proceso en específico, lo que imposibilita crear nuevas tareas o movimientos de puestos por el temor a errores o de pérdida de tiempo durante el periodo de capacitación del nuevo colaborador.

Recomendaciones: Se recomienda implementar distintos manuales sencillos para los diferentes procesos que son considerados como los más críticos. Esto podrá estandarizar el proceso, minimizará el riesgo y aportará herramientas de control para la empresa, además de garantizar la fiabilidad de la información final obtenida, brindado a su vez, seguridad de una correcta ejecución.

Hallazgo #2 para los departamentos Administrativo y Contable

Área crítica: Contable

Nombre del hallazgo: Necesidad de implementar un deterioro de la cartera de clientes, de las cuentas por cobrar o estimación por incobrables

Fecha: 21 de octubre del 2019

Condición: Se evidencia que en los estados financieros de la empresa no se cuenta con una estimación por incobrables. Cuando un cliente no realiza el pago puntualmente, se incurre en cobro de intereses y, generalmente, no superan los 90 días de atraso. Cuando se trata de cuentas muy atrasadas, siempre se busca un medio de resolver o negociar el problema y conciliar los pagos de forma oportuna por parte de los inquilinos, incluso se realizan adendas a los contratos para brindarles descuentos definidos que mejoran su capacidad de pago.

Se mantiene una comunicación directa con el cliente para verificar que sus ventas sean adecuadas y que pueda mantener sus obligaciones con la empresa actualizadas y al día, por tales motivos, no se manejan estimaciones de cuentas por cobrar o un deterioro de la cartera, ya que esta estimación, según dicta la normativa en Costa Rica, se realiza con el fin de llevar un debido proceso legal para poder deducir el monto incobrable del debido pago de impuestos. Este proceso puede ser costoso y puede tardar años; sin embargo, los montos de las cuentas atrasadas no son tan elevados y se podría incurrir en mayores gastos para cumplir con el debido proceso.

Criterio: Normas como la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, NIIF 9: Instrumentos Financieros y Otros Reglamentos Vigentes en Costa Rica estipulan que siempre se debe manejar una estimación por incobrabilidad cuando existen ventas a crédito o las llamadas cuentas por cobrar. Incluso, la Directriz CN 001-2007 emitida por el Ministerio de Hacienda, indica claramente los métodos para valoración y estimación de incobrables. Así pues, los principales métodos usados y válidos por la autoridad tributaria del país son: porcentaje sobre las ventas, antigüedad del saldo y porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar. Aunque esta directriz ha sido derogada, los métodos mencionados se mantienen dentro de la normativa vigente en el país.

En el caso de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica, se maneja una estrategia que se considera como otro método, aunque realmente no es reconocido para la deducción de la cuenta por cobrar, pues contempla pasar el monto determinado de esta como un gasto no deducible. Esto podría ahorrar gastos adicionales al intentar recuperar la cuenta, que puede ser muy pequeña.

Causa: No se implementa dentro de la empresa la ejecución de la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes para la estimación de las cuentas por cobrar, ni se maneja un rubro de incobrabilidad por un tema de conveniencia en referencia al costo beneficio que todo el proceso podría llegar a generar.

Efecto: Algunas cuentas por cobrar que no han podido ser recuperadas tienen un impacto directo en las utilidades de la empresa, esto debido a que no pueden ser deducidas de los impuestos y tampoco puede darse el proceso de incobrabilidad adecuado. Además, en ocasiones, se ha tenido que recurrir a los depósitos de garantía que se solicita a los clientes al momento de firmar el contrato de arrendamiento, pero esto no es suficiente, porque el depósito tiene la finalidad de cubrir daños o deterioros en los locales.

Recomendaciones: Se recomienda desarrollar y mantener una estimación por incobrables, debido a los posibles riesgos que se pueden generar a futuro, de forma que se cumpla con las consideraciones legales del país, se minimicen los riesgos de pérdidas y se pueda desarrollar a futuro la posibilidad de recuperar cuentas que podrían ser considerables para la empresa.

Hallazgo #3 para los departamentos Administrativo y Contable

Área crítica: Contable

Nombre del hallazgo: Algunos costos implementados para mantener los contratos, según NIIF 15, se registran como gastos en los estados financieros

Fecha: 21 de octubre del 2019

Condición: Existen algunos costos asociados de forma directa con los contratos, como lo son comisiones, gastos por eventos o actividades de mercadeo y otros que podrían estar directamente relacionados con las obligaciones de desempeño, según los contratos firmados con los clientes. Por ejemplo, para mantener a los clientes alquilando los locales, se les debe asegurar un tránsito adecuado de usuarios en todas las plazas; esto para que sus ventas se eleven, estén conforme con las obligaciones de desempeño, mantengan buenas utilidades y generen el efecto “de boca en boca” que para este tipo de mercado es muy importante, generando así un ciclo de ideales dentro de un centro comercial.

Muchos de estos costos no están asociados con uno solo contrato, y esto no es posible dada su complejidad y que el costo es considerado para todo el centro comercial o, inclusive, para las distintas plazas de forma conjunta. Aunque la empresa mantiene auxiliares contables desglosan los gastos por centro comercial y por ítem, no se mantiene un sistema de costeo; por tanto, estos rubros se están pasando por gastos directos, algunos de los cuales no son deducibles de impuestos, lo que afecta de forma directa las utilidades de la empresa.

Criterio: La NIIF 15 estipula en la página 16, propiamente en el apartado de “Costos del Contrato”, que los costos serán reconocidos como tales si están directamente relacionados con la firma y mantención del contrato. En el párrafo 95 inciso b, se detalla: “Los costos generan o mejoran recursos de la entidad que se utilizarán para satisfacer (o para continuar satisfaciendo) obligaciones de desempeño en el futuro”. Bajo esta premisa, todos los montos de actividades, servicios subcontratados, comisiones de colocación y demás rubros contenidos en los párrafos mencionados serán reconocidos como costos de ventas.

Causa: No se implementa la NIIF 15 para el registro de los costos asociados a la colocación y mantención de los contratos; además, no se evidencia una estructura de costeo o de gastos que

permita visualizar los costos y gastos generales por metro cuadrado. Solo se pueden visualizar los montos totales divididos por los distintos centros comerciales.

Efecto: El no implementar la NIIF 15 al momento de registrar los costos o los gastos en la empresa podría estar impactando de forma directa las utilidades de esta, debido a que no todos los gastos son deducibles, el monto de utilidad antes de impuestos se muestra de forma inflada y, al deducir los gastos, el impacto de estos es muy elevados, por lo que la información presentada podría clasificarse de mejor forma, bajando también los gastos fijos y revelando información más certera y mejor clasificada, según las Normas Internacionales de Información Financiera.

Recomendaciones: Se recomienda realizar un análisis a profundidad para determinar cuáles de los gastos son considerados como costos, según la NIIF 15, a fin de reclasificar y ajustar los estados financieros. Además, sería muy favorecedor para la empresa la implementación de un sistema de costeo o auxiliares que permitan medir estos costos para poder cargar el peso correspondiente de estos costos a cada contrato. Por ejemplo, debido a las diferencias de precios de contratos, tamaños, lugares, estructuras y demás, se podría implementar un costeo por metro cuadrado. Esto también podría generar información futura para la implementación de medidas de eficiencia por local, por contrato, por área o cualquier otra segmentación que se considere oportuna.

Hallazgo #4 para los departamentos Administrativo y Contable

Área crítica: Contable

Nombre del hallazgo: Necesidad de reflejar en los estados financieros de la empresa, los servicios brindados por los colaboradores hacia y desde empresas relacionadas.

Fecha: 21 de octubre del 2019

Condición: Se evidencia que existe únicamente un rubro por servicio administrativo de una sola colaboradora hacia una empresa relacionada. No obstante, muchos colaboradores de la planilla contemplada en la empresa deben dedicar también parte de sus recursos para brindar los servicios y atender las necesidades de otras compañías del mismo grupo. Algunas tareas no son periódicas; sin embargo, por la base devengo, estas también deben ser registradas en el momento que ocurren.

Este caso igualmente se evidencia en la vía contraria, pues el personal de otras compañías relacionadas debe atender las necesidades sobre las gestiones operativas, administrativas o incluso proyectos específicos de ingeniería o arquitectura, los cuales son facturados a otra de las empresas y no para la que brindaron el tiempo.

Criterio: la Norma Internacional de Contabilidad N° 24 indica en su apartado “Propósito de la información a revelar sobre las partes relacionadas” la importancia e impacto que las transacciones entre compañías relacionadas pueden tener en las utilidades de ambas. Esto queda confirmado en el párrafo 21 de dicha norma (p. 5), en el punto (c) que menciona “prestación y recepción de servicios.

Causa: No se implementa la NIC 24 ni la NIIF 15 en la aplicación y distribución de los costos o gastos por servicios entre las compañías relacionadas, lo cual afecta a ambas compañías en cuanto a los gastos respectivos de planillas o salarios.

Efecto: Generalmente, el monto por las planillas o salarios es contemplado como uno de los gastos fijos más fuertes que tiene la empresa, en el caso de las compañías relacionadas, si hay uso de recursos para ambas empresas, deben ser considerados también como transacciones y estipularse un precio acorde al mercado para revelar esa información y registrar la transacción como es debido. Al no realizarse este registro de la transacción, la información que se está revelando se mantiene incompleta y no se visualiza el impacto que puede estar generando en ambas empresas. Esto también es importante para mantener la transparencia de las transacciones entre compañías.

Recomendaciones: Se recomienda realizar un estudio de los precios de transferencia entre las compañías, así como uno de las horas laboradas por cada colaborador correspondiente a otra compañía relacionada. Además de realizar la transacción entre las compañías con su debido registro, de forma que se pueda evidenciar cuánto porcentaje de la planilla le corresponde a cada empresa relacionada.

Hallazgo #5 para los departamentos Administrativo y Contable

Área crítica: Contable

Nombre del hallazgo: La estructura en el Estado de Situación Financiera no está acorde a las Normas Internacionales de Contabilidad

Fecha: 21 de octubre del 2019

Condición: Se presenta en el Estado de Situación Financiera una estructura que es poco común y no es la recomendada por las Normas Internacionales de Contabilidad. En este caso específico, la NIC 1 busca estandarizar todos los estados financieros, así como la información contenida en ellos, para que puedan ser interpretados por todos los interesados, sean estos internos o externos.

Para este caso en particular, los nombres y las clasificaciones difieren de la NIC 1, ya que se inician las cuentas de activo con el nombre de Activo Circulante, nombre usado anteriormente y que ha sido modificado en la norma por Activo Corriente; además, se presenta una inconsistencia entre el nombre de la cuenta título y el nombre de la cuenta del total, pues el título indica Activo Circulante y el total indica Activo Corriente.

Para efectos de ejemplificar la clasificación que se está utilizando en el Balance de Situación Financiera y, por ende, en el Balance de Comprobación, se adjunta en la figura 8, una imagen obtenida de los estados financieros suministrados por la empresa.

Figura 8: Extracto del Balance de Situación Financiera. Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. (2019)

Desarrollos Zeta Costa Rica, S.A.		
Balance de Situación		
Fecha	30-sep-2019	31-ago-2019
Activos		
Activo Circulante		
A C T I V O Corriente	xxxxx	xxxxxxx
Propiedades de Inversión		
Propiedades De Inversión	xxxxx	xxxxx
Activos Fijos		
Activos Fijos	xxxxx	xxxxx
Otros Activos		
Otros Activos	xxxx	xxxx
ACTIVOS	xxxxx	xxxxxxx

Fuente: Suministrado por Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Para el caso de pasivos, se manejan las cuentas de Pasivos a Corto Plazo y Pasivos a Largo Plazo para las Cuentas Títulos, así como las cuentas de Pasivo Corriente o No Corriente para las Cuentas Totales.

Criterio: La estructuración de los estados financieros se contempla en la NIC 1, donde se indica que las cuentas se manejan bajo los nombre de Activos Corrientes o No Corrientes y, de igual forma, para los Pasivos, cuya estructura total se basa en tres cuentas de título: Activos que se subdividen en Corrientes y No Corrientes, según su grado de liquidez estipulado en la NIC 1; luego la cuenta de Pasivo, también subdividida en Corriente o No Corriente, según su grado de liquidez; y por último, la cuenta de capital, donde concentran los movimientos en el patrimonio. La estructura propuesta por esta norma busca la estandarización para facilitar la lectura e interpretación de los EEFF en una empresa.

Causa: Al ser un conglomerado empresarial con muchos años en el mercado en diferentes industrias, se han mantenido de forma estandarizada los estados financieros utilizados a lo interno, estas estructuras no han sufrido modificaciones a pesar de los años y, aunque no cumplen con las NIC o con las NIIF, para efectos fiscales están cumpliendo, como es debido, con la Ley N° 7092 y con el resto de los reglamentos, leyes y normativas tributarias del país. Aunque son permitidas y acorde con las normas, se encuentran desactualizadas.

Efecto: La empresa estudiada no realiza sus estados financieros según la NIC 1. Esto genera que la estructura no sea estandarizada y podría acarrear complicaciones cuando los EEFF sean requeridos por terceros. Además, se pueden presentar confusiones al realizar los registros y para temas tributarios, así como también podría dificultar la lectura e interpretación de los estados financieros. Por otra parte, una estructura no estandarizada también puede generar problemas al momento de la consolidación de los estados financieros del conglomerado empresarial.

Recomendaciones: Se recomienda estandarizar la estructura del Balance de Situación Financiera según la NIC 1: Presentación de estados financieros. Asimismo, estandarizar también los nombres de las cuentas, siempre en apego a la información a revelar que dicta la norma, con el fin de garantizar mayor facilidad en la interpretación de los EEFF de la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar la investigación y de acuerdo con la información recolectada mediante los distintos instrumentos utilizados durante el periodo de estudio y todos los datos suministrados por la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A, se logró obtener algunas conclusiones respecto al control interno en general y sobre el efecto que este podría estar ejerciendo en los estados financieros y en las utilidades de la compañía, además de otras conclusiones de relevancia a nivel contable. Algunas de las más importantes se mencionan a continuación:

- El control interno tiene relevancia en esta empresa debido a que su giro de negocio se basa en los contratos con los clientes. Si existen riesgos que puedan impactar las gestiones o administración en general, también afectarán las obligaciones de desempeño de esos contratos y, por ende, podría tener repercusiones en las utilidades de la empresa.
- Es necesario implementar medidas de control o herramientas actualizadas que faciliten el proceso administrativo y ayuden a mantener una adecuada comunicación con los clientes, lo que mejoraría también, de forma indirecta, el posicionamiento de la marca y ocupación de los locales en las diferentes plazas.
- La implementación de herramientas de control interno, como los formularios e informes según los principios de COSO, ayudan a mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión. Además, también son fuentes importantes de información útil en la planeación estratégica, con el propósito de mejorar la economía de la empresa y de brindar siempre información actualizada y confiable sobre las gestiones efectuadas. Existen ciertos controles, pero se requieren actualizaciones y modificaciones para lograr cumplir con los objetivos.
- Donde más se evidencia un sistema de control interno es en el área Contable, considerado como uno de los departamentos más riesgosos de las empresas debido al manejo del dinero de estas y a las contingencias que una mala ejecución puede desencadenar a nivel fiscal o reglamentario en el país; por tanto, es importante recalcar la labor que esta área ha desempeñado en mantener un control interno que brinde confianza sobre la información contenida de los estados financieros.
- A nivel de la Norma Internacional de Información Financiera, conocida como NIIF 15 sobre los Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, se visualiza que los

contratos son estructurados con bases legales según las leyes de Costa Rica. Cada modificación se realiza mediante adendas a los contratos y se archivan para facturaciones y control de las debidas obligaciones de desempeño. Por su parte, a nivel de registro, se evidencian rubros que son pasados por gastos, pero podrían ser desglosados por una unidad de medida que sea equivalente para cada contrato y pasar ese monto equivalente como costo según lo indica la norma. Este efecto podría generar variantes en las utilidades.

Recomendaciones

- A los encargados de Comercial-Mercadeo: se recomienda elaborar un manual o reglamentos para los inquilinos, con el propósito de definir los alcances, derechos y responsabilidades que tendrán sobre los locales comerciales luego de firmado el contrato para mejorar los canales de comunicación con los clientes, Además, se recomienda anexar una lista de todos los contactos de la empresa que competan a los distintos trámites o solicitudes de los inquilinos.
- A la Gerencia General: Se recomienda crear políticas definidas y manuales de procedimientos para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones, para mantener control sobre dichos departamentos y mejorar el ambiente de control general, el cual también podrá servir como herramienta para el monitoreo de control sobre los subdepartamentos, lo que facilitaría el proceso de gestión y brindaría información útil a futuro para la creación de un archivo o base de datos.
- A la Gerencia General: Se recomienda realizar una política y un manual para las actividades para mantener un mayor control sobre estas, debido a lo riesgosas que pueden resultar, así como otros formularios que aporten información válida para mantener también un control sobre el efecto que estas actividades ejercen sobre el presupuesto de la empresa. Por otra parte, es importante también implementar herramientas que permitan mantener un control y archivo de las modificaciones estructurales que estas actividades pueden implicar en los distintos centros comerciales.
- Al encargado de Operaciones: se recomienda la implementación de herramientas para facilitar el control interno de los subalternos, sean estos roles de trabajos u otros que aporten información y formalidad para mejorar el ambiente de control en general. Además, se recomienda implementar herramientas para analizar y controlar el consumo de insumos y productos que

generan mayor gasto en la operatividad de los centros comerciales, así como la herramienta utilizada.

- A la Gerencia Financiera: Se recomienda la implementación de manuales de procesos de las áreas más críticas, para que no estén ligadas a una sola persona, y lograr así estandarizar el proceso sin pérdida de información. Asimismo, actualizar las políticas, manuales y procedimientos que aún se encuentran vigentes para adaptarlos a los cambios que han surgido en los últimos años, además de mejorar el ambiente de control en general.

También se recomienda implementar la estimación por incobrables, tal como lo dictan la NIIF 15 y otras normativas, esto para salvaguardar alguna contingencia de una alta incobrabilidad y poder determinar el deterioro de los contratos generados por la capacidad de pago. Se recomienda utilizar un porcentaje sobre las cuentas por pagar, debido a la facilidad del método, sin recurrir a gastos adicionales de tiempo o recursos para implementarlos.

En cuanto a los costos y gastos, se recomienda analizar a profundidad el auxiliar de los gastos y, con base en la NIIF 15, determinar cuáles de esos gastos deberían pasar por costos, ya sea por mantener el contrato vigente o por cumplir con las obligaciones de desempeño, llevando estos cambios a reflejarse en los estados financieros y posiblemente en las utilidades de la empresa.

En referencia a los costos asociados a las transacciones entre empresas relacionadas, se recomienda a la Gerencia Financiera, implementar las transacciones respectivas a los servicios que se brindan entre compañías, siempre bajo el principio de los precios equivalentes al mercado, esto para que las transacciones sean transparentes y así evaluar el impacto real del gasto por concepto de planilla para las empresas relacionadas que compartan personal.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Con base en la información recolectada y analizada para la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. en los resultados obtenidos a partir de la investigación, se presenta seguidamente una propuesta estructurada especialmente para la compañía, la cual se estructura en dos secciones: la Sección 1, para implementar en la Sucursal #1, propiamente para los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones, y la Sección 2, en la que se incluye la propuesta implementada para la Sucursal #2, a realizar para los departamentos Administrativos y Contable.

Sucursal #1 Departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones

Objetivo general

- Desarrollar algunas políticas, manuales de procedimientos y otros documentos que faciliten la gestión de los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones, con el propósito de colaborar con el mejoramiento del control interno y la comunicación, tanto interna como externa.

Objetivos específicos

- Implementar una guía de nomenclaturas efectivas para la creación de los distintos documentos que se emplearán como herramientas de Control.
- Diseñar políticas y los manuales de procedimientos que ayuden a mejorar la comunicación con los inquilinos y, a su vez, que estipulen las responsabilidades y deberes que estos tienen al momento de firmar un contrato, así como confeccionar otros formularios que puedan ser útiles en el proceso de comunicación.
- Diseñar políticas y manuales de procedimientos para los departamentos de Operaciones y Comercial-Mercadeo, así como para las actividades, para facilitar la gestión, minimizar riesgos y mantener un mejor control que logre satisfacer las obligaciones de desempeño de los contratos con los clientes, así como confeccionar otros formularios que puedan ser útiles para dichas tareas.

Alcance

El alcance de la propuesta a continuación es de aplicación para los colaboradores de los departamentos de Operaciones, Comercial-Mercadeo y subdepartamentos, según corresponda, así como todos los inquilinos que mantengan un espacio en algunos de los centros comerciales y estén sujetos a un contrato, de acuerdo con la NIIF 15.

Propuesta de nomenclaturas

Se realiza la siguiente propuesta para la creación de nomenclaturas que resulten útiles para un ordenamiento de las políticas, manuales, procedimientos, procesos y demás documentos que se actualicen o se deban crear en la empresa. Este ordenamiento ayudará a mantener también un sistema de control interno ordenado.

DESARROLLOS ZETA COSTA RICA S.A.

Nomenclaturas para políticas, manuales, procedimientos y demás documentos de control interno

Empresa – Lugar – Departamento – Consecutivo – Versión

Empresa

Desarrollos Zeta Costa Rica

Lugar


Centro Comercial General	CG
Centro Comercial Ciudad del Este	CC1
Centro Comercial Vivo Yoses	CC2
Centro Comercial Vivo Cartago	CC3
Adriático	AD

Departamento

Administración	AD
Contabilidad	CONT
Gerencia	GE
Ingeniería y Proyectos	I.P
Legal	LEG
Comercial	CM
Operaciones	OP
Consecutivo	
Política	PT
Procedimiento	PC
Manual	MN
Formulario	FM
Informe	IF
Otros anexos	ANX

Las siguientes propuestas se desarrollarán con las nomenclaturas respectivas y sus encabezados formales en caso de ser aprobadas por la Gerencia General, tal y como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Propuesta de encabezado

	Nombre: POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA ACTIVACIONES EN LOS CENTROS COMERCIALES.	Código: DZCR-CCG-CM-PT1	
Aprobado por: <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Gerencia General		Versión: 1	# Página: 1 de 2
		Rige a partir de: 01-12-2019	
		Fecha de última revisión: 01-12-2019	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se nombran los documentos que contempla la propuesta, los cuales son considerados los de mayor necesidad o de prioridad en este momento, según la valoración efectuada y la solicitud de la gerencia:

- 1. Política de Comunicación Externa**
- 2. Política de Comunicación Interna**
- 3. Manual para inquilinos**
 - a. DZCR-CCG-CM- MN2-Manual de uso Temporal V1 (Anexo)
- 4. Políticas de Activaciones**
- 5. Manual de Procesos para Activaciones**
 - a. DZCR-CCG-CM-FM1 Formulario de Activaciones v1 (Anexo)
 - b. DZCR-CCG-CM-FM2 Formulario Informativo de actividades para Departamento Operativo v1 (Anexo)
 - c. DZCR-CCG-CM-IF1 Informe de Activaciones a la Gerencia. V1 (Anexo)
- 6. Políticas de Comerciales - Mercadeo**
- 7. Manual de procesos para Comerciales - Mercadeo**
- 8. Políticas de Operaciones**
- 9. Manual de procesos para Operaciones**

- a. DZCR-CCG-OP-FM1 - Formulario para trabajos y modificaciones, obras nuevas y construcción v1 (Anexo)
- b. DZCR-CCG-OP-FM2- Formulario de rol de trabajo para el personal de Limpieza V1 (Anexo)
- c. DZCR-CCG-OP-FM4- Formulario de control de insumos de Limpieza V1 (Anexo)

PROPUESTA DE POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA (INQUILINOS)

Propósito

Establecer los canales de comunicación apropiados entre los inquilinos de los centros comerciales pertenecientes a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. y los distintos departamentos de la empresa según sean sus requerimientos, con el fin de brindar una respuesta oportuna.

Alcance

Esta política aplica para todas aquellas personas físicas y/o jurídicas que mantienen local, quiosco o espacio a modo de alquiler o préstamo de cualquier área perteneciente a los centros comerciales: Ciudad del Este, Vivo Yoses y Vivo Cartago. En adelante, “el inquilino”.

Política de Comunicación Externa

Se establece como Política de Comunicación Externa toda comunicación hacia los inquilinos, la cual se realizará mediante un oficio formal o correo electrónico oficial de la empresa autorizado por la Gerencia / Presidencia. Por su parte, los inquilinos deberán usar un medio escrito, sea físico o correo electrónico para cualquier comunicación hacia la empresa.

Responsabilidades

Será responsabilidad de los encargados de los departamentos de Comercial-Mercadeo y Operaciones recibir y tramitar toda la documentación, requisitos, información pertinente y comunicación que sea recibida por los inquilinos de los centros comerciales. Asimismo, deberán canalizar de forma correcta la comunicación cuando corresponda a otro colaborador de la empresa

tramitar esa comunicación y tener una confirmación de recibido o constancia de recepción por parte de dicho colaborador, a fin de dar seguimiento oportuno a la comunicación externa recibida.

También será responsabilidad de dichos encargados, el transmitir toda indicación o comunicación a los inquilinos, siendo ellos en canal de comunicación correcto según sea el caso. Dicha comunicación debe ser enviada con formato de carta membretada con consecutivo o vía correo electrónico, según corresponda. Se exceptúa el caso de las cuentas por cobrar y gestión de cobro, en cuyo caso serán los encargados del área contable quienes tramiten la comunicación.

Será responsabilidad del inquilino comunicar mediante cualquier vía escrita sus requerimientos a los encargados, según lo estipulado en el documento: DZCR-CCG-CM-MN1 Manual para Inquilinos V1.

PROPUESTA PARA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Propósito

Establecer los canales de comunicación apropiados entre los departamentos y subdepartamentos de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., con el fin de lograr una operatividad adecuada de los centros comerciales y una comunicación fluida y oportuna entre los departamentos.

Alcance

Esta política aplica para todos aquellos colaboradores que formen parte de la planilla de Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Política de Comunicación Interna

Se establece como Política de Comunicación Interna la utilización de cualquier medio de comunicación disponible cuando sea requerido para transmitir el mensaje de forma oportuna, pero para formalidad y respaldo, se determina que la comunicación sea transmitida mediante un correo

electrónico oficial de la empresa o cualquier medio escrito que pueda generar constancia de la comunicación.

Responsabilidades

Será responsabilidad del personal en general el tramitar de forma oportuna la correspondencia recibida y dar seguimiento a la enviada y que sea de su competencia. Asimismo, deberá canalizar de forma correcta y oportuna, aquellas comunicaciones que no le correspondiesen, pero que competen a las distintas gestiones de la empresa, reenviándolas comunicación al departamento o persona que debe hacerse responsable de estas.

PROPUESTA DE MANUAL PARA INQUILINOS

Propósito

Establecer los canales de comunicación apropiados entre los inquilinos de los centros comerciales pertenecientes a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. y los distintos departamentos, según sean sus requerimientos, con el fin de brindar una respuesta oportuna.

Alcance

Este manual contempla a todas aquellas personas físicas y/o jurídicas que mantienen local, quiosco o espacio a modo de alquiler o préstamo en cualquier área perteneciente a los centros comerciales: Ciudad del Este, Vivo Yoses y Vivo Cartago. En adelante, “el inquilino”. Además, se establecen las normas de conducta de carácter obligatorio que deben ser respetadas dentro de las instalaciones de los centros comerciales por parte de los arrendatarios.

Contactos

Para efectos del presente manual, se extiende una lista desglosada con los contactos por departamentos en el Anexo 1: DZCR-CCG-CM-ANX1-V1 Contactos por Departamentos.

Tramitología

El inquilino deberá cumplir la totalidad de las disposiciones legales de Costa Rica, correspondientes a la operatividad de su negocio, así como las disposiciones estipuladas en el contrato de arrendamiento.

Tanto las personas físicas como jurídicas, en su condición de contribuyentes o responsables obligados a presentar declaraciones tributarias, deberán tener registrados sus datos, debidamente actualizados y veraces en el sistema de información tributaria de la Dirección General de Tributación; asimismo, deberán estar al día con sus obligaciones tributarias.

Será responsabilidad del inquilino tramitar la patente requerida para el funcionamiento del local o espacio, así como todos los permisos necesarios. Para estos efectos, en caso de requerimientos de documentación, firmas y demás, el inquilino deberá enviar un correo electrónico con el requerimiento a la persona encargada del Área Comercial quien, luego de recibida la solicitud, será la encargada de entregar al inquilino los documentos necesarios por parte de la empresa dueña del centro comercial.

Conducta

El inquilino, al igual que su personal, deberá ajustar sus actividades a las normas sociales de moralidad y buen comportamiento. Además, será responsabilidad del inquilino mantener vigilancia continua para evitar el ingreso al local de personas o de los colaboradores que falten a las normas y/o consuman licor, drogas, estimulantes o estupefacientes. Tanto el inquilino como su personal deberán mantener el orden, la moralidad y la cortesía; asimismo, se comprometerán a no hacer ni permitir sonidos, ruidos o escándalos, y otros que puedan ocasionar molestias, peligro o perjuicio al centro comercial, a los demás inquilinos, usuarios o vecinos.

La Administración se reserva el derecho de prohibir el acceso de personas que, a su juicio, puedan generar algunos de los inconvenientes anteriormente dichos.

Queda prohibido el uso de las áreas comunes para el consumo de alimentos o descanso del personal de los locales comerciales, para tal efecto, se deben usar los mismos espacios arrendados

dentro del local, sea en Vivo Yoses o Vivo Cartago, así como el comedor interno para el caso de Ciudad del Este.

Horarios de los centros comerciales

El horario mínimo obligatorio de atención al público, de todos los locales, kioscos y restaurantes es de 10:00 a.m. a 9:00 p.m., de lunes a sábado, y domingos de 10:00 a.m. a 8:00 p.m., jornada continua (sin cerrar a mediodía), salvo estipulaciones distintas en el contrato de arrendamiento, debido a la naturaleza del negocio.

El local que no cumpla con el horario de apertura y cierre establecido por la Administración será sancionado según lo establece el contrato de arrendamiento. El encargado del local que incumpla con esta disposición deberá enviar a al departamento de Operaciones, el mismo día, una nota en la cual se explica la razón del incumplimiento.

Requerimientos comerciales

Cambios en el contrato: Para trámites como cambio de nombre o representante del contrato, cesión, cambios en área arrendada, precios y demás aspectos a modificar que conlleven un cambio en el contrato de arrendamiento, deberá ser previamente solicitado vía correo electrónico, carta u otro medio escrito al encargado del Área Comercial.

Una vez negociado el cambio y de mutuo acuerdo, la empresa dueña del local procederá a confeccionar una adenda con los convenios establecidos para las respectivas firmas. Para este efecto, el inquilino deberá enviar al encargado del Área Comercial una copia de la cédula de identidad de la persona física que firma el contrato. En caso de los inquilinos que operan su negocio bajo la figura de una persona jurídica, deberán enviar la copia de la personería jurídica para verificar la representación legal y las facultades de quien firmará en representación de la entidad, además de otra documentación legal que le sea solicitada según el requerimiento presentado.

El inquilino deberá encontrarse totalmente al día en el pago de sus obligaciones pecuniarias, para realizar cualquier trámite de los indicados, sea en la cancelación oportuna del pago de la renta o de la cuota de mantenimiento del centro comercial.

La aceptación o el rechazo de la solicitud quedará a discreción exclusiva de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. Además, los cambios solicitados serán efectivos una vez firmada la adenda por las partes; en caso contrario, las modificaciones no tendrán efecto sobre el contrato inicial.

Expansiones y puntos de venta: El caso de que un inquilino desee expandir sus sucursales en la misma plaza o a otro centro comercial perteneciente a Desarrollos Zeta S.A., podrá realizar su solicitud al Departamento Comercial para el debido trámite y negociación de los puntos.

Requerimientos de Mercadeo

Activaciones: El inquilino deberá informar al encargado del área de Mercadeo del centro comercial su interés o intención de realizar actividades en cualquiera de las áreas respectivas de los distintos centros.

Rotulaciones y material promocional: Cada inquilino deberá solicitar por escrito al encargado de Mercadeo la autorización para realizar un cambio de imagen en cualquier local, el reparto de anuncios, volantes o panfletos, así como la colocación de afiches en las vidrieras, así como la colocación de *banners* y estructuras tipo “roll up” fuera de los locales ni nada que sobresalga de la línea de propiedad; asimismo, el uso de altoparlantes, bocinas o cualquier otro medio audible, para la promoción de sus tiendas y/o productos, al igual de mesas, sillas y cualquier otro mobiliario.

Está prohibida la comercialización o exhibición en los pasillos de mercancía o cualquier producto sin la previa autorización.

Patrocinios y copatrocinios: Cada inquilino deberá solicitar por escrito al encargado de Mercadeo la autorización para realizar actividades. También deberá gestionar la misma autorización en referencia a los patrocinios y copatrocinios que requiera para la actividad, sabiendo que no se podrán gestionar solicitudes que generen conflictos o competencia con el centro comercial o con los inquilinos que ya se encuentren en él.

Redes sociales: Todos los requerimientos en referencia a las redes sociales deben ser tramitadas con el encargado de Mercadeo; además, deberán ser enviadas las solicitudes con mínimo

cinco días de anticipación; caso contrario no se tomará en cuenta la publicación. Esto debido a la previa programación requerida para la aplicación en las redes sociales.

Requerimientos de Operaciones

Mantenimiento: Será responsabilidad del inquilino brindar el adecuado mantenimiento del local comercial que esté ocupando.

El inquilino deberá informar sobre el trabajo de mantenimiento a efectuar, mediante el formulario DZCR-CCG-OP- FM1: Formulario para Trabajos y Modificaciones, Obras Nuevas y Construcción, ya sea por correo electrónico o físico o cualquier otro medio escrito al Jefe de Operaciones de los centros comerciales, con al menos ocho días de anticipación, sobre el mantenimiento o trabajo a efectuar. El formulario anteriormente indicado aplicará para los servicios de mantenimiento, tales como:

- Aire acondicionado
- Trampas de grasas
- Fumigación
- Líneas de gas
- Cierre por inventario
- Mantenimiento y limpieza a las cortinas metálicas arrollables
- Cualquier otro mantenimiento recurrente de carácter preventivo que requiere del ingreso de personas en horarios distintos.

En caso de los **mantenimientos de emergencia o eventualidades**, el inquilino deberá informar al Jefe de Operaciones de Centros Comerciales mediante correo electrónico, mensajes de texto, WhatsApp, llamada telefónica u otros medios. En caso de no lograr contacto, podrá informar por medio de los colaboradores de Limpieza, Mantenimiento o Seguridad de los centros comerciales en el momento que suceda la emergencia y se requiera algún servicio de mantenimiento que no haya sido programado. Por lo tanto, todo servicio de mantenimiento efectuado por los inquilinos deberá ser previamente autorizado por el Jefe de Operaciones. Asimismo, será responsabilidad del inquilino velar por la coordinación mencionada con el

Departamento de Operaciones y la correcta ejecución de las obras de mantenimiento, velando por la seguridad de la infraestructura del centro comercial.

Remodelaciones u obras nuevas:

El inquilino deberá informar sobre su interés de remodelar o realizar obras nuevas a la Jefatura de Operaciones. Además, deberá seguir los siguientes pasos:

- **PASO 1. Reunión inicial:** Reunión entre el cliente, su equipo de trabajo y el Jefe de Operaciones de los centros comerciales, con el fin de conocer a quiénes guiarán y darán seguimiento en el proceso de remodelación. Adicionalmente, se hará entrega formal de “Los Criterios de Diseño”, información básica del local relativa a plantas arquitectónicas, secciones, elevaciones y ubicación de previstas electromecánicas, además de las medidas para su cerramiento temporal.

- **PASO 2. Anteproyecto:** Presentación del anteproyecto del local por remodelar, previa corroboración de medidas en sitio, a los departamentos de Operaciones e Ingeniería y Proyectos, el cual será revisado en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles y se procederá a enviar las observaciones y comentarios pertinentes. Cada entrega de información contará con igual tiempo de respuesta, por parte de los departamentos anteriormente mencionados.

- **PASO 3. Permisos de construcción:** Inicio de los planos constructivos finales del comercio y realización de los trámites para permisos de construcción ante las entidades correspondientes, en cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes, los cuales deberán ser entregados al Departamento de Operaciones.

- **PASO 4. Planos constructivos:** Presentación de planos constructivos al Departamento de Operaciones, donde serán canalizados al Departamento de Ingeniería y Proyectos, los cuales serán revisados en un plazo no mayor de ocho (8) días hábiles. Luego, se procederá a enviar las observaciones y comentarios pertinentes que deberán ser acatados y corregidos para su debida aprobación. Cada entrega de información contará con igual tiempo de respuesta.

- **PASO 5. Aprobación:** Una vez revisadas las correcciones, se notificará al cliente sobre la aprobación y deberá llenar el formulario DZCR-CCG-OP- FM1: Formulario para Trabajos

y Modificaciones, Obras Nuevas y Construcción, además de coordinar todo lo relacionado con el departamento de Operaciones.

- **PASO 7. Remodelación:** Coordinación con Operaciones y colocación de un cerramiento provisional con su respectivo *sticker*, cuyo diseño deberá ser aprobado por el Departamento de Comercial-Mercadeo antes de iniciar los trabajos.

- **PASO 8. Permisos de Operación:** Solicitud de inspección, por parte de Operaciones e Ingeniería y Proyectos, con el fin de que se brinde el visto bueno para proceder con la apertura. Sin embargo, previo a la apertura, se deberá contar con el permiso municipal de funcionamiento o patente comercial

Se deberá cumplir con los siguientes requerimientos, antes de la apertura del local:

- Permiso de funcionamiento y patente, emitidos por la municipalidad correspondiente y el Ministerio de Salud.

- Sistema de Supresión y Detección de Incendio, que cumpla con la norma NFPA y aprobado por Bomberos de Costa Rica.

- Lámparas de emergencias.

- Señalización de evacuación.

- Sistema de alarma contra incendio (estación manual, sirena y detectores de humo) conectado al panel del centro comercial y en funcionamiento.

- Contar con los permisos de construcción y remodelación por parte de Administración del Centro Comercial, de la municipalidad correspondiente u otros.

- Todos los permisos deberán ser solicitados por el encargado de la remodelación. No se tramitarán permisos a contratistas y subcontratistas sin excepción.

- Los trabajadores deberán tener los equipos de seguridad y utilizarlo (casco, botas, guantes y arnés para trabajo en altura).

- El inquilino tendrá que gestionar la instalación de su medidor de luz ante la compañía distribuidora de energía. El centro comercial NO efectuará puentes en el medidor ni se estos serán permitidos.

- Está prohibido utilizar plantas eléctricas dentro del centro comercial durante la construcción o remodelación del local.

- Los trabajos de remodelación en el centro comercial se efectuarán en el horario que indique el Departamento de Operaciones.
- Se deberá mantener un extintor en buen estado en el lugar, para realizar trabajos de soldadura o con flama abierta.
- Está prohibido efectuar trabajos que generen ruido, polvo, humo, olores fuertes, además efectuar trabajos de soldadura y usar pistola de impacto, durante las horas que se encuentra abierto al público.
- Está prohibido utilizar andamios y escaleras en los pasillos, cuando el centro comercial está abierto.
- Está prohibido almacenar en los pasillos materiales de construcción y desechos de todo tipo.
- Se tendrán que utilizar los elevadores de carga y pasillos de servicio en el horario establecido, al subir o trasladar materiales de construcción, basura, equipos o suministro.
- Los trabajos en la red húmeda contra incendio (Rociadores) deberán ser efectuados por compañías especializadas y se deberá contar con el permiso de la Administración, efectuar el pago y seguir el procedimiento de drenado de línea contra incendio.
- Las adecuaciones del sistema de alarma contra incendio deberán ser efectuadas por compañías autorizadas por el Centro Comercial y deberán contar con el permiso de la Administración.
- Los trabajos de líneas de gas deberán ser efectuados por compañías especializadas, las cuales deberán cumplir con las normas de contratación vigente en Costa Rica; también deberán contar con el permiso de la Administración.
- Los trabajos de electricidad deberán ser efectuados por personal idóneo y supervisados por un ingeniero eléctrico incorporado al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica CFIA.
- Se deberá solicitar el permiso a la administración para ingresar a un cuarto eléctrico o a la azotea y contar con los equipos de seguridad personal.
- Los cerramientos deberán estar fijos y anclados a la pared y se deberán mantener en buen estado; la puerta deberá permanecer cerrada, cuando el centro comercial está en operación y los trabajadores en la parte interna del local.

- Está prohibido efectuar negociación, contrataciones o solicitar permiso con los trabajadores del centro comercial.
- Está prohibido efectuar pago a los trabajadores del centro comercial, por alguna actividad realizada o servicio prestado.
- Toda actividad gestionada directamente con un colaborador está PROHIBIDA y es a título personal. El centro comercial NO asume responsabilidad por los inconvenientes que puedan ocasionar.
- El encargado de la remodelación será el responsable de garantizar que el personal contratista cuente con el equipo de protección personal básica (casco, guantes, lentes y zapatos).
- Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas o estar bajo efectos de droga o alcohol, mientras se esté laborando en los locales.
- Se suspenderán los trabajos por 24 horas cuando se han efectuado dos llamados de atención por ruido, olores fuertes, humo, polvo u otra actividad que ponga en riesgo el buen funcionamiento y la seguridad de los clientes.
- El personal de la Administración realizará inspecciones sin previo aviso, para garantizar el cumplimiento de este procedimiento.
- La Administración del centro comercial sugiere la contratación de un profesional responsable, que esté inscrito y vigente en Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.
- Los clientes deberán contar con los permisos correspondientes del Ministerio de Salud, registros sanitarios y patentes según si giro de negocio, los cuales podrán ser revisados en cualquier momento y sin previo aviso por la Administración.

Elementos opcionales:

- Botón de pánico
- Sistema de videocámaras
- Seguridad privada

Regulaciones especiales para los restaurantes

- Cada inquilino deberá cumplir con los requisitos establecidos en la norma NFPA vigente en su totalidad, así como en sus futuras actualizaciones.
- El inquilino y encargado de cada local será responsable del mantenimiento, ornato y limpieza diaria del local arrendado, así como del buen comportamiento y presentación de cada empleado.
- Se deberá mantener la política del buen vecino, absteniéndose de imitar, desprestigiar o hacer campaña lasciva contra los otros inquilinos.
- Todos los empleados de los restaurantes deberán contar con uniformes y/o debidamente identificados, sea con el carné o el logo de la empresa, o bien, enviará un listado del personal al Departamento de Operaciones.
- Se deberá dar el debido mantenimiento y limpieza a todo el sistema de extracción de grasa, de acuerdo con la legislación aplicable en materia de Salud Ocupacional. También se deberá presentar a la Administración el comprobante mensual de limpieza del sistema, los 28 de cada mes. En caso contrario, el centro comercial procederá con el mantenimiento y trasladará el costo al inquilino. Los técnicos deberán presentar su carné de idoneidad y sus equipos de seguridad, cuando se registren en el Departamento de Seguridad.
- La limpieza de trampas de grasa será obligación de los inquilinos, quienes deberán presentar el comprobante mensual o quincenal de la limpieza a la Administración; en caso contrario, el centro comercial procederá con el mantenimiento y trasladará el costo al inquilino.
- Cada local es responsable de su fumigación mensual interna, la cual podrán realizar en un horario de 10:00 p.m. a 8:00 a.m.
- Es prohibido el uso de tanques de gas propano, ya que este deberá ser suministrado por una compañía debidamente autorizada por la normativa local costarricense y cada local será responsable de su contrato directo.
- Se debe dar el debido mantenimiento y limpieza a las cortinas metálicas arrollables, de no hacerse, se procederá con el mantenimiento y se trasladará el costo al inquilino.
- Todos los locales tendrán la responsabilidad de hacer una adecuada separación de los residuos, depositando los orgánicos en los recipientes dispuestos en el pasillo de servicio. Está prohibido depositar materiales punzantes o cortantes en bolsas de basura.

- Las cajas vacías deberán ser depositadas en el sótano, en el área destinada para esto y los desechos se deberán colocar dentro de la compactadora más cercana al local.
- De igual manera cada propietario de local deberá evitar pasillos internos sucios y obstruidos con restos de comida, cajas, bolsas, canastas, cestas, etc., lo cual atrae roedores e insectos perjudiciales para la salud e interfieren con el abastecimiento del *food court*.
- Cada inquilino será responsable por la adquisición, buen uso y manejo de los *lockers* para sus empleados.
- Está prohibido guardar comida y bebidas dentro de estos, así como armas y materiales inflamables.
- Cada inquilino deberá velar por el buen uso de los baños. Está prohibido el uso de los baños públicos para clientes, por parte de los colaboradores de los locales.
- Es prohibido el ingreso a las instalaciones generales del centro comercial de vendedores ambulantes.

Recolección de residuos

Ciudad del Este: La recolección de los residuos se efectuará por medio de un colaborador de limpieza del centro comercial, quien recogerán los residuos tres veces al día en cada local comercial, en horarios cercanos a las 11:00 a.m., 2:00 p.m. y 6:00 p.m.

Vivo Cartago y Vivo Yoses: En el caso de estos centros comerciales, los residuos deberán ser recolectados por cada inquilino y llevados al punto de recolección de basura general.

Información sobre seguridad

Para mantener un adecuado servicio de seguridad y monitoreo, en cada plaza comercial se brinda un servicio de seguridad las 24 horas los siete días de la semana. En casos de eventualidades o emergencias a nivel de seguridad de los centros comerciales, el inquilino podrá acudir al guarda de turno en cada plaza o directamente al Jefe de Operaciones.

Área y pasillos de abasto

Se deberán mantener debidamente limpias y transitables tanto las zonas de acceso como las áreas de carga y descarga. Los locales con pasillos internos de abasto deberán mantenerse libres de objetos, que obstaculicen el tránsito. En caso de encontrarse este tipo de materiales, se enviará una notificación escrita al local para que proceda a retirarlos. Sin embargo, Operaciones podrá retirar los objetos y los sacarlos del centro comercial, sin responsabilidad alguna, en caso de que el local incumpla.

El horario de abastecimiento para los locales que no tengan pasillos internos es únicamente de **7:00 a.m. a 11:00 a.m.** El ingreso o retiro de mercadería en otro horario se deberá solicitar a la Jefatura de Operaciones un permiso escrito, el cual especifique la mercadería por ingresar o retirar, nombre y número de cédula del responsable. Este será tramitado por correo electrónico.

Las carretillas utilizadas para el ingreso de mercadería deberán contar con llantas de hule; no se permiten de nylon, metal u otras que puedan dañar las instalaciones. Está prohibido el acceso de mercadería a quienes incumplan con las normativas.

Estacionamientos

Se ha implementado un sistema que permite brindar a los visitantes mayor seguridad, disponibilidad y comodidad en los estacionamientos, para facilitar el acceso a diferentes áreas. Los inquilinos tendrán derecho a un número determinado de tarjetas sin costo, según el tamaño de su local; por tanto, los colaboradores de los inquilinos cuentan con zonas de estacionamiento, en las cuales podrán permanecer estacionados durante la jornada laboral. Dichas zonas serán debidamente identificadas por el personal del parqueo o por el Jefe de Operaciones.

Los centros comerciales cuentan con espacios identificados para personas con alguna discapacidad y tiene claramente rotuladas las zonas de estacionamientos, además de líneas amarillas, zonas peatonales, etc. Así pues, la Administración se reservará el derecho de coordinar, junto con las autoridades de Tránsito, la aplicación de multas, en caso de violación a estos espacios.

Todo vehículo, que permanezca estacionado por un periodo mayor de 24 horas, será removido por un servicio de grúa y se trasladará el costo al dueño del vehículo.

Facturaciones y pagos

En cuanto a facturación, pagos, consultas contables y otros temas relacionados (distintos a los comerciales), el inquilino podrá comunicarse de forma directa con los contactos de Contabilidad referenciados en el anexo DZCR-CCG-CM-ANX1 Contactos por Departamentos.

Quejas, recomendaciones, comentarios u otros

En caso de que el inquilino o cualquier otra persona física o jurídica desee externar a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. alguna duda especial, recomendación, comentarios, quejas u otros, podrá hacerlo de forma directa mediante el correo electrónico comercial@zetaonline.com o a la central telefónica 2224-3333.

PROPUESTA PARA POLÍTICA DE ACTIVACIONES

Propósito

Establecer la metodología para el correcto proceso de gestión sobre las activaciones previamente autorizadas a realizar en los diferentes centros comerciales.

Alcance

Esta política aplica para todas las activaciones realizadas en los diferentes centros comerciales pertenecientes a Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., tanto para el Departamento de Mercadeo como para otros departamentos.

Política de Activaciones

La empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. tiene por política:

- Realizar activaciones en los centros comerciales con el objetivo de generar mayor tránsito y permanencia de usuarios.
- Planificar correctamente la actividad a realizar y gestionar las autorizaciones pertinentes, sean estas internas o externas.
- Monitorear y dar seguimiento oportuno de la actividad en desarrollo, sea esto antes, durante y después de la actividad.
- Informar a la gerencia sobre los resultados de las actividades de forma independiente.

Responsabilidades

Es responsabilidad del departamento encargado de la activación:

- Gestionar la debida autorización a la gerencia o presidencia según la presente política, el procedimiento DZCR-CCG-CM-PC1: Procedimiento para autorización de activaciones a la Gerencia y el formulario anexo DZCR-CCG-CM-FM1: Formulario de activaciones.
- Comunicar al Departamento de Operaciones, con un mínimo de 10 días de anticipación con respecto a la fecha del evento, mediante el procedimiento DZCR-CCG-CM-FM2: Formulario Informativo de Activaciones para Departamento Operativo.
- Gestionar la tramitología concerniente al evento con la entidad externa que corresponda (Municipalidad, Ministerio de Salud, etc.).
- Gestionar la tramitología técnica o de otra índole con aquellos departamentos internos o colaboradores que correspondan, teniendo un criterio adecuado de cuando ameriten un involucramiento o solo apoyo sobre la gestión y manteniendo la responsabilidad sobre este.
- Buscar las debidas firmas o demás documentación de respaldo con el departamento correspondiente.
- Gestionar todos los servicios o insumos requeridos para la actividad a realizar.
- Supervisar el desarrollo de la actividad e informar al departamento correspondiente de forma oportuna en caso de algún acontecimiento inesperado antes, durante o después de la actividad.
- Generar un informe para la Gerencia por actividad realizada, el cual deberá ser enviado a la asistencia de gerencia.

Activaciones realizadas por inquilinos o terceros de los diferentes centros comerciales:

Será responsabilidad del Departamento de Mantenimiento gestionar las solicitudes de los inquilinos mediante el documento anexo DZCR-CCG-CM-FM1: Formulario de activaciones. Este documento será solicitado por los inquilinos interesados en realizar actividades o activaciones en los distintos centros comerciales pertenecientes a Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. y será sometido, de igual forma, a valoración de la Gerencia, Presidencia o Comité de Coordinación. Una vez autorizada la actividad o activación, el Departamento Comercial tendrá a su cargo las mismas responsabilidades según correspondan sobre el punto 5 del presente documento “RESPONSABILIDAD”.

PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTOS DE ACTIVACIONES

Propósito

Establecer la metodología a utilizar para solicitar la aprobación de activaciones a realizar en los diferentes centros comerciales, pertenecientes a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Alcance

Este procedimiento aplica a **todas** las activaciones que se desarrollen por parte del Departamento Comercial, otros departamentos internos de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. y/o terceros.

Procedimientos

Es responsabilidad del Departamento de Mercadeo seleccionar las actividades adecuadas según las estipulaciones del documento “Criterios de selección de eventos, patrocinios y otros”; además, deberá acatar los lineamientos contenidos en el documento DZCR-CCG-OP-PT1: POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA ACTIVACIONES EN LOS CENTROS COMERCIALES. Una vez seleccionada la actividad a realizar, le corresponderá al encargado de Mercadeo:

1. Completar el formulario DZCR-CCG-CM-FM1: Formulario de activaciones y presentarlo ante la Gerencia, Presidencia o Comité de Coordinación para obtener la aprobación.
2. Una vez aprobada la activación, el encargado deberá completar el formulario DZCR-CCG-CM-FM2: Formulario informativo de activaciones para Departamento Operativo, a fin de comunicar al Departamento de Operaciones, para la correcta planeación por ambos departamentos.
3. Se deberán coordinar los requerimientos para que la actividad se realice, por ejemplo, tramitología, coordinación con los demás departamentos u otros.
4. El encargado de Mercadeo deberá mantener un monitoreo de la actividad y tomar medidas preventivas, de contingencia y correctivas sobre las eventualidades que se puedan presentar.

5. Una vez efectuada la actividad, el encargado de Mercadeo presentará un informe a la Gerencia mediante el documento DZCR-CCG-CM-IF1: Informe de Activaciones a la Gerencia.

6. El encargado de Mercadeo mantendrá un archivo físico o digital donde se genere un récord de los proveedores y de todas las actividades generadas, además de los documentos, formularios y demás que respalden la actividad ejecutada.

PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA COMERCIAL - MERCADEO

Propósito

Establecer la metodología sobre las labores y responsabilidades del Departamento de Comercial - Mercadeo de los centros comerciales.

Alcance

Esta política aplica para todos los colaboradores del Departamento de Comercial - Mercadeo en los diferentes centros comerciales pertenecientes a Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Política de Comercial - Mercadeo

La empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., tiene por política:

- Planeación estratégica para mantener un alto tránsito de usuarios en los centros comerciales.
- Mantener una respuesta oportuna a los distintos requerimientos de clientes o usuarios, buscando la satisfacción de estos y brindando siempre un servicio al cliente de calidad.
- Buscar inquilinos acordes al perfil y cliente meta, de los distintos centros comerciales.

Responsabilidades

Es responsabilidad del Departamento Comercial - Mercadeo:

- Buscar y gestionar su propia cartera de clientes para colocación de arrendamientos en los centros comerciales.
- Brindar atención a los inquilinos y/o usuarios de los centros comerciales, siempre con un excelente servicio al cliente y de forma oportuna.
- Atender los requerimientos de la Gerencia y/o Presidencia de forma oportuna e informar sobre las labores realizadas o eventualidades generadas, manteniendo una adecuada comunicación según corresponda.
- Gestionar las solicitudes o requerimientos realizados por los demás departamentos, inquilinos o usuarios, que sean referentes al Departamento Comercial o, en su defecto, trasladar estas solicitudes o requerimientos a los departamentos, según corresponda.
- Realizar planeamientos o estrategias para mantener un buen tránsito de usuarios en los centros comerciales y la satisfacción de los inquilinos.
- Gestionar las debidas autorizaciones para activaciones, descuentos, cambios de contrato y demás requerimientos de los inquilinos.
- Cumplir con los horarios, tareas y demás disposiciones estipuladas en el contrato laboral y en el manual del puesto según corresponda.

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA COMERCIAL Y MERCADEO

Propósito

Establecer los procedimientos a utilizar para estandarizar la gestión del departamento Comercial y Mercadeo.

Alcance

Estos procedimientos aplican para las principales labores o tareas comprendidas por el Departamento Comercial - Mercadeo de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Procedimientos

Gestión comercial

La gestión comercial se contemplará según las estipulaciones del Manual de Puestos, el cual ha sido debidamente firmado y explicado al momento de la contratación; además, tendrá alcance sobre las responsabilidades y políticas estipuladas en el documento DZCR-CCG-CM-PT1: POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL - MERCADEO.

Clientes nuevos

1. Será responsabilidad del Departamento Comercial la confección del contrato de alquiler, teniendo comunicación directa con el Departamento de Ingeniería y Proyectos, Gerencia u otros para verificar que las estipulaciones del contrato estén correctas. Dicho contrato deberá ser enviado preliminarmente para aprobación de la Gerencia y del Departamento Legal. Una vez autorizado, será enviado para firmas internas con la documentación completa del cliente (Copia de cédulas de los firmantes y Personería Jurídica vigente, en caso de persona jurídica).
2. Una vez firmado por el representante de DZCR, el encargado de Mercadeo deberá tramitar las debidas firmas de la contraparte.
3. Cuando el contrato esté firmado por ambas partes, el encargado de Comercial deberá escanear el documento para enviarlo, de forma digital, al Departamento Contable, asistente de Gerencia y a las gerencias pertinentes.
4. El documento original deberá ser enviado por el encargado de Comercial a las oficinas de Adriático para su debido archivo.
5. Al ingreso de un inquilino nuevo a cualquiera de las plazas, será responsabilidad del Departamento Comercial, facilitar y explicar documento DZCR-CCG-CM-MN1: Manual para inquilinos, así como archivar el recibido conforme por parte de los nuevos inquilinos.
6. Deberá suministrar de forma oportuna la información que el inquilino requiera para tramitar las patentes y permisos para su correcto funcionamiento.
7. Deberá informar del nuevo cliente al Departamento de Contabilidad y guardar una copia del archivo o expediente con la documentación del inquilino.

Requerimientos de clientes o usuarios

COMERCIALES: Es responsabilidad del Departamento Comercial, al ser el primero en estar al tanto de los diferentes requerimientos que puedan tener los inquilinos, atender y canalizar las solicitudes de estos y canalizarlas al departamento que competa para dar trámite, así como el monitoreo o seguimiento para verificar su solución.

CAMBIOS EN EL CONTRATO: Es injerencia directa del Departamento Comercial gestionar las solicitudes de modificación de contrato de cualquier índole solicitada por el inquilino, siendo el procedimiento correcto:

1. Comunicar al Comité de Coordinación, en primera instancia, para decidir la forma de actuar.
2. Una vez autorizado o dada la decisión por la Gerencia y/o Presidencia, informar al cliente sobre la decisión tomada.
3. Enviar un correo electrónico a la Asistencia de Gerencia con la información detallada para la confección del *adendum*, así como la información de respaldo.
4. Elaborar los borradores necesarios de la documentación de respaldo cuando esto aplique (contratos nuevos, anexos, otros).
5. Una vez firmado por parte de DZCR, el encargado Comercial deberá buscar las respectivas firmas de la contraparte.
6. Escanear el documento debidamente firmado por ambas partes y enviarlo en digital, mediante correo electrónico, al departamento Contable, Asistencia de Gerencia y a las gerencias pertinentes.
7. Enviar el documento original para su debido archivo a las oficinas de Adriático.

OPERATIVOS: Para los requerimientos solicitados que necesiten previamente autorizaciones, coordinaciones, notificaciones o consultas técnicas de índoles operativos, es deber de Comercial y/o Mercadeo canalizar el requerimiento al Departamento de Operaciones según la gestión que corresponda o llenando los formularios respectivos cuando apliquen y dar seguimiento de este.

MERCADEO: Es responsabilidad del departamento de Mercadeo, atender y canalizar las solicitudes de los clientes al departamento que competa para dar trámite, así como el monitoreo o seguimiento para verificar su solución.

requerimientos deberán ser canalizados con al menos dos semanas de tiempo al Departamento de Operaciones para su debida coordinación y ejecución.

Activaciones

En caso de activaciones o actividades, estas se registrarán por los documentos DZCR-CCG-CM-PT1: Políticas y lineamientos para Activaciones y DZCR-CCG-CM-PC1: Procedimiento para autorización de Activaciones a la Gerencia. Por tanto, será responsabilidad del coordinador del evento o actividad seguir dichas estipulaciones para el respectivo trámite.

Reportes gerenciales

Será responsabilidad del Departamento de Comercial - Mercadeo realizar los debidos informes a la Gerencia o Presidencia de las gestiones realizadas y presentarlos según estos sean requeridos. Además, deberán presentar, vía correo electrónico, el documento DZCR-CCG-CM-IF1: Informe de Activaciones a la Gerencia, una vez efectuada la actividad, para el análisis de los resultados.

Quejas

Será responsabilidad del Departamento de Comercial - Mercadeo dar el adecuado trámite a todas las quejas, comentarios, recomendaciones y otros ingresados o recibidos mediante los correos electrónicos o vía telefónica. En caso de recibir alguna retroalimentación anteriormente mencionada de forma verbal, deberá externarlo vía correo electrónico y canalizarlo para su adecuado trámite, con el propósito de tomar las medidas que se amerite.

Otros

El Departamento Comercial - Mercadeo deberá realizar de forma oportuna sus propias **solicitudes de cheques, kilometrajes, reintegros** y demás, siguiendo las indicaciones estipuladas por el departamento contable para casa cado.

En el caso de cartas y documentación relacionada con el departamento, deberá el encargado de dicha documentación realizar los **borradores de cartas** o completar la documentación para luego enviar a recoger las firmas respectivas a otras oficinas.

En caso de requerir el servicio de **mensajería**, deberá coordinar esta para que esta sea recibida o enviada todos los lunes de 4:00 p.m. a 5:00 p.m. en el Centro Comercial 1 (Ciudad del Este).

Será responsabilidad del Departamento de Mercadeo comunicar, de forma escrita y oportuna, en caso de **eventualidades**, al departamento que corresponda según la índole de esta.

PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA OPERACIONES

Propósito

Establecer la metodología para el correcto proceso de gestión de las labores y responsabilidades del Departamento de Operaciones, incluyendo los subdepartamentos de Mantenimiento y Limpieza de los centros comerciales.

Alcance

Esta política aplica para todos los colaboradores que formen parte del Departamento de Operaciones o de los subdepartamentos de Mantenimiento y Limpieza en los diferentes centros comerciales pertenecientes a Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Políticas de Operaciones

La empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. tiene por política:

- Mantener el buen funcionamiento general de los centros comerciales, según las estipulaciones reglamentarias respectivas, prevaleciendo siempre el orden y el aseo de sus instalaciones y generando un ambiente familiar agradable.
- Mantener una respuesta oportuna a los distintos requerimientos de clientes o usuarios.
- Contar con una respuesta adecuada y pronta a las diversas contingencias que surjan.
- Administrar de forma adecuada los suministros, insumos, inventarios, herramientas, activos, maquinas, entre otros, que son otorgados por la empresa para las distintas tareas dentro de las instalaciones.

Responsabilidades

Es responsabilidad del **Jefe de Operaciones**:

- Realizar las gestiones adecuadas de planificación y supervisión para garantizar el funcionamiento apropiado de las instalaciones en general y de los servicios que se deben brindar en los centros comerciales.
- Administrar las tareas requeridas para una correcta gestión de las labores preventivas, correctivas o programadas de los diferentes centros comerciales, a fin de lograr un mantenimiento oportuno en cada punto.
- Coordinar con los demás departamentos, subdepartamentos, proveedores, clientes o usuarios, las tareas necesarias para el buen funcionamiento, mantenimiento y limpieza de los Centros Comerciales.
- En referencia a la tramitología en General, permisos y demás; gestionar la tramitología técnica o de otra índole, con aquellos departamentos internos o colaboradores que correspondan, teniendo un criterio adecuado respecto a cuando ameriten un involucramiento o solo apoyo sobre la gestión, manteniendo la responsabilidad sobre este.
- Gestionar la disposición de los insumos requeridos para las actividades relacionadas con el departamento, sean estas ocasionales o recurrentes.
- Informar a la Gerencia y/o Presidencia sobre las labores realizadas o eventualidades generadas, manteniendo una oportuna comunicación según corresponda.
- Cumplir con los horarios, tareas y demás disposiciones estipuladas en el contrato laboral.

- Gestionar las solicitudes o requerimientos realizados por los demás departamentos, inquilinos o usuarios, que sean referentes al departamento de Operaciones o, en su defecto, trasladar estas solicitudes o requerimientos a los departamentos que corresponda.
- Velar por el correcto servicio de seguridad y/o monitoreo en los distintos centros comerciales.

Es responsabilidad del **Departamento de Limpieza:**

- Realizar las labores de aseo y limpieza en las instalaciones de los diferentes centros comerciales, según los roles asignados y sus tiempos.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, así como reportar a su superior inmediato cualquier anomalía o daño importante que se presente.
- Utilizar de forma razonable los insumos consumibles de limpieza, con el propósito de evitar el desperdicio y mantener un buen rendimiento de los productos.
- Cumplir con los horarios, tareas y demás disposiciones estipuladas en el contrato laboral.

Es responsabilidad del **Departamento de Mantenimiento:**

- Realizar mantenimiento correctivo y/o preventivo en los centros comerciales para garantizar un adecuado funcionamiento de las instalaciones, servicios (agua, electricidad, entre otros), jardines, planta de tratamiento y todas aquellas áreas incluidas como parte de estos.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de sus actividades, así como reportar a su superior inmediato cualquier anomalía o daño importante que se presente.
- Utilizar de forma razonable los insumos consumibles, con el propósito de evitar el desperdicio y mantener un buen rendimiento de los productos.
- Utilizar de forma adecuada la maquinaria, herramienta, equipo y demás instrumentos o activos de trabajo, además de brindarles un adecuado mantenimiento para conservarlos en buen estado o alargar su vida útil.

- Atender los requerimientos del Departamento de Mercadeo y/o la Jefatura de Operaciones referentes a cada puesto en Mantenimiento.
- Cumplir con los horarios, tareas y demás disposiciones estipuladas en el contrato laboral.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA OPERACIONES

Propósito

Establecer los procedimientos a utilizar para estandarizar los principales procesos del Departamento de Operaciones.

Alcance

Estos procedimientos aplican para las principales labores o tareas comprendidas del Departamento de Operaciones de la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

Procedimientos para aplicar

Se desarrollan los distintos procedimientos relacionados con el Departamento de Operaciones, así como la debida gestión para cada uno de ellos

Manejo del personal

Será responsabilidad del Jefe de Operaciones la organización y coordinación del personal de Mantenimiento y Limpieza en todas las plazas, con el propósito de conservar siempre los centros comerciales ordenados y con un óptimo funcionamiento. Además, podrá disponer del personal en turno para casos de eventualidades, con el fin de permitir la continuidad de operación en los centros comerciales.

El Jefe de Operaciones coordinará los debidos informes de Mantenimiento y Limpieza, los cuales deberán ser entregados según los requerimientos de la jefatura. Asimismo, deberá coordinar reuniones periódicas con los demás colaboradores de los subdepartamentos, con el fin de evaluar los informes y coordinar las tareas próximas a ejecutar.

En cuanto al Departamento de Seguridad, el Jefe de Operaciones, en coordinación con la empresa subcontratada, velarán por la colocación de los oficiales de seguridad en los puntos estratégicos de vigilancia y monitoreo, así como por la correcta ejecución de las demás funciones del puesto.

Requerimientos comerciales

Es responsabilidad del Jefe de Operaciones acatar, de forma oportuna, todos los requerimientos que realice el Departamento Comercial, los cuales serán gestionados mediante comunicación escrita o de forma digital, previamente autorizados por la Gerencia y/o Presidencia. Este requerimiento deberá ser tramitado con al menos con 15 días de anticipación a la fecha límite del requerimiento.

Será deber del Jefe de Operaciones coordinar los aspectos operacionales de las plazas con los proveedores, inquilinos y colaboradores, para cumplir con el requerimiento comercial. Además, deberá solicitar las debidas cotizaciones, autorizaciones internas, permisos o tramitología concerniente a trabajos relacionados con la infraestructura de los centros comerciales; asimismo, brindar la información relacionada que sea solicitada por la Gerencia y/o Presidencia.

El Jefe de Operaciones deberá dejar constancia de todos los requerimientos ejecutados, ya sea en un archivo físico, digital o de ambas formas, en el que se incluya también la tramitología que este generó, así como los debidos informes presentados al finalizar.

Requerimientos de Mercadeo

Es responsabilidad del Jefe de Operaciones acatar, de forma oportuna, todos los requerimientos de activaciones que realice el Departamento de Mercadeo, los cuales serán gestionados mediante el formulario DZCR-CCG-CM-FM1 y estarán previamente autorizados por la Gerencia y/o Presidencia. Este documento puede ser tramitado vía física o por correspondencia digital al menos con 15 días de anticipación a la fecha límite del evento o de la solicitud. Para otros requerimientos, serán gestionados vía escrita, física o digital, siendo previamente autorizados por la jefatura respectiva.

Será deber del Jefe de Operaciones coordinar los aspectos operacionales de las plazas con los proveedores, inquilinos y colaboradores, a fin de cumplir con el requerimiento de Mercadeo. Además, deberá solicitar las debidas cotizaciones, autorizaciones internas, permisos o tramitología

concerniente a trabajos relacionados con la infraestructura de los centros comerciales, así como brindar la información relacionada que sea solicitada por la Gerencia y/o Presidencia.

El Jefe de Operaciones deberá dejar constancia de todos los requerimientos ejecutados, ya sea en un archivo físico o digital o de ambas formas, donde se incluya también la tramitología que este generó, así como los debidos informes presentados al finalizar.

Requerimientos de inquilinos

Es responsabilidad del Jefe de Operaciones, acatar de forma oportuna todos los requerimientos que realicen los inquilinos, los cuales serán gestionados mediante comunicación escrita, física o de forma digital.

Será deber del Jefe de Operaciones coordinar los aspectos operacionales de las plazas con los proveedores, inquilinos y colaboradores, para cumplir con los requerimientos de los inquilinos de forma oportuna y eficiente. Además, deberá solicitar las debidas cotizaciones, autorizaciones internas, permisos o tramitología concerniente con trabajos relacionados con la infraestructura de los centros comerciales, así como brindar la información relacionada que sea solicitada por la Gerencia y/o Presidencia.

El Jefe de Operaciones deberá dejar constancia de todos los requerimientos ejecutados, ya sea en un archivo físico o digital o de ambas formas, donde se incluya también la tramitología que este generó, así como los debidos informes presentados al finalizar el mismo.

Comunicados hacia terceros

Inquilinos: Toda comunicación formal que el Departamento de Operaciones deba dar a conocer a los inquilinos, se realizará por medio de electrónico y físico, mediante un oficio firmado por el Jefe de Operaciones o la Gerencia General, cuando corresponda, el cual deberá incluir:

- Consecutivo de oficio para su debido registro y archivo iniciando con **DZCR-CCG-OP-AÑO** y # de documento
- Hoja con logo del Z GROUP
- Hojas debidamente numeradas
- Fecha de la comunicación
- Encabezado con los datos del destinatario

- Lugar del centro comercial al que se gira la comunicación
- Asunto principal, seguido de asunto específico (cuando aplique)

Ejemplo: CDE / Actividad del 1-1-2020 / Horarios de ingreso y salida

↑ ↑ ↑
 Lugar / Asunto principal / Asunto específico

Proveedores: La comunicación, coordinación y negociación que se deba efectuar entre el Departamento de Operaciones y los distintos proveedores referentes a temas operativos de los centros comerciales deberán ser efectuadas por el jefe de Operaciones, ya sea de forma escrita, digital, o telefónica, según como se considere oportuna; Siempre dejando constancia de las negociaciones realizadas o contrataciones efectuadas. Asimismo, el Jefe de Operaciones deberá solicitar la debida autorización a la correspondiente Gerencia para contratos de relevancia, así como la coordinación con el departamento encargado de presupuesto para las compras que corresponda.

Proveedores de limpieza: Será responsabilidad del Jefe de Operaciones gestionar la compra de los insumos relacionados con la limpieza de los centros comerciales, así como coordinar las entregas, gestionar con su personal el control de las solicitudes así como gestionar la distribución de los productos, entro otros.

Proveedores de mantenimiento: Será responsabilidad del Jefe de Operaciones mantener el correspondiente control de las solicitudes en referencia con insumos, equipo, herramienta o cualquier otro requerimiento de Mantenimiento, así como la gestión de las compras y recepción de los materiales según su naturaleza y uso, etc.

Será responsabilidad del Jefe de Operaciones velar por que las negociaciones efectuadas con los distintos proveedores busquen siempre la eficiencia y la eficacia en los productos o servicios adquiridos.

Subcontratistas: La comunicación con los subcontratistas se realizará en coordinación con el Departamento de Ingeniería y Proyectos cuando así se requiera, siempre mediante correo electrónico o de forma física o digital, dejando constancia de la comunicación efectuada.

Atención y tramitología de entidades públicas: Será responsabilidad del Jefe de Operaciones gestionar los diversos trámites, comunicaciones o permisos con entidades gubernamentales pertinentes, para mantener la operación de forma óptima en los diferentes centros comerciales. También deberá atender otros requerimientos de esta índole que sean requeridos por la Gerencia y/o Presidencia.

Departamentos internos. Será responsabilidad del Jefe de Operaciones mantener una comunicación directa y fluida con los demás departamentos de la empresa, para agilizar los diversos trámites y requerimientos que puedan surgir de la operación normal de la empresa.

Mantenimiento

Será responsabilidad del Jefe de Operaciones coordinar y gestionar el buen desarrollo de las tareas relacionadas con el Departamento de Mantenimiento, así como el debido control durante la ejecución de estas obras y la correspondiente inspección una vez finalizada, siempre velando por general el menor impacto posible durante los horarios en los cuales las plazas se encuentren abiertas y según el tipo de mantenimiento, los cuales se detallan a continuación:

Mantenimiento programado: Contemplará las tareas presentes en el rol de trabajo de cada colaborador, previamente determinadas por el Jefe de Operaciones y sujetas a los cambios o modificaciones según los requerimientos y cargas de trabajo de los centros comerciales.

Será responsabilidad de todos los colaboradores del Departamento de Operaciones velar por el óptimo funcionamiento de los sistemas, equipos e infraestructura de los centros comerciales.

Mantenimiento preventivo: Se incluirán todas aquellas tareas de mantenimiento relacionadas con la eliminación, mitigación o reducción de riesgos generados en las plazas comerciales. Estas labores serán debidamente programadas por el Jefe de Operaciones y comunicadas de forma verbal o escrita o a los colaboradores, según el área requerida.

Mantenimiento correctivo: Contempla las tareas enfocadas para resolver emergencias o daños causados por agentes externos o eventualidades no programadas en cualquiera de las áreas de los centros comerciales.

Será responsabilidad del jefe de Operaciones:

- Atender la eventualidad de forma oportuna.
- Comunicar de forma verbal o escrita a los colaboradores correspondientes la situación y acciones a tomar.
- Coordinar y gestionar la reparación o solución de la eventualidad.
- Verificar y velar por que la eventualidad se encuentre bajo control.
- Informar a la Gerencia y/o Presidencia.

Limpieza

Se detallan para este departamento dos tipos de limpieza:

Limpieza regular: El Jefe de Operaciones deberá estructurar el adecuado rol del trabajo y la frecuencia de las labores regulares, garantizando que todos los centros comerciales cuenten con personal disponible en los horarios operativos de las diferentes plazas, para cubrir siempre las necesidades de aseo y orden.

Limpieza específica: Estas labores no están contempladas en el rol de trabajo; sin embargo, de igual forma serán programadas por el Jefe de Operaciones según los requerimientos especiales o eventualidades que se presenten en los diferentes centros comerciales.

Será responsabilidad del jefe de Operaciones, en referencia al Departamento de Limpieza:

- Confeccionar el adecuado rol trabajo para los colaboradores del Departamento de Limpieza de las diferentes plazas.
- Coordinar y gestionar el buen desarrollo de las tareas referentes a este departamento.
- Realizar la compra de los insumos de limpieza y mantener un control de estos cuando son utilizados en las distintas tareas realizadas.
- Controlar la ejecución de las labores realizadas, así como realizar la correspondiente inspección una vez finalizadas, siempre velando por mantener un ambiente limpio y armonioso, generando el menor impacto posible durante los horarios en los cuales las plazas se encuentren abiertas.

Mejoras, construcciones u obras nuevas

Solicitudes externas: se realizarán según los requerimientos de los inquilinos, mediante el formulario **DZCR-CCG-OP-FM1: Formulario para Trabajos, Mejoras, Construcciones u Obras Nuevas**, el cual deberá ser solicitado por el Jefe de Operaciones y entregado por el solicitante, ya sea de forma física o digital.

Será obligación del Jefe de Operaciones recibir y gestionar estos requerimientos, dando una respuesta oportuna a los inquilinos que les permita solucionar sus necesidades, siempre y cuando estos requerimientos no generen interferencia o afectación en la operatividad de los centros comerciales. Asimismo, el Jefe de Operaciones deberá tramitar las debidas autorizaciones cuando estas sean necesarias para alguna solicitud específica.

Solicitudes internas: Estas solicitudes se realizarán según los requerimientos de cada departamento interno, gestionando y coordinando directamente con estos departamentos y con proveedores o contratistas, según las necesidades generadas.

El Jefe de Operaciones será el encargado de la coordinación de las obras en los centros comerciales, además de la fiscalización, supervisión y control de calidad sobre estas, dejando siempre constancia o documentación escrita o digital de lo gestionado.

Reportes

Será responsabilidad del Jefe de Operaciones:

- Solicitar un reporte semanal sobre las tareas efectuadas al Departamento de Limpieza y Mantenimiento, que le permita coordinar las nuevas tareas o realizar los cambios que considere oportunos.
- Asimismo, el Jefe de Operaciones deberá solicitar el debido reporte de consumo de insumos y de uso de herramientas a los departamentos mencionados, con el propósito de programar correctamente las compras de estos y poder medir la eficiencia en su uso.

- El Jefe de Operaciones deberá presentar, al menos una vez al mes, el debido reporte a la Gerencia y/o Presidencia con los aspectos más relevantes de la operación y gestión o según la información que le sea requerida.
- También deberá el Jefe de Operaciones presentar los reportes que les sean solicitados por otros departamentos como Contabilidad, Recursos Humanos, entre otros.
- El Jefe de Operaciones deberá presentar su debido informe una vez efectuada una activación, obras o mejoras, eventualidades o cuando considere oportuno.

Sucursal #2 Departamento de Contabilidad

Objetivo general

- Brindar herramientas y recomendaciones útiles para el Departamento de Contabilidad que puedan ser analizadas a futuro e implementadas según las necesidades la empresa y el posible impacto que estas recomendaciones podrían generar en los EEFF de la empresa.

Objetivos específicos

- Diseñar manuales sencillos de procesos en las áreas más críticas determinadas por la empresa.
- Recomendar el trato adecuado para el deterioro de la cartera o estimación de incobrables, así como para los costos que son reconocidos como gastos, según la normativa vigente.
- Recomendar la forma para poder revelar las transacciones por servicios que se brindan entre las compañías relacionadas.

Alcance

El alcance de la presente propuesta contempla propiamente al Departamento de Contabilidad, así como la valoración y posibles cambios que podrían requerir ajustes. Así pues, se contemplan los siguientes procesos más críticos determinados por la empresa: Confección de Nómina y Conciliaciones Bancarias. Además, se actualiza la política de Control de Caja Chica.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA CONFECCIÓN DE NÓMINA

Propósito

Establecer la metodología a utilizar para poder realizar el pago de planillas del personal correspondiente a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.




Alcance

Este procedimiento aplica para la persona o personas del Departamento Contable o de Recursos Humanos que se encuentren debidamente autorizadas para realizar el pago de planillas y mantenga los accesos a los sistemas para dicho propósito.

Responsabilidad

Será responsabilidad del encargado del pago de planillas realizar el respectivo pago de forma oportuna, tomando en cuenta todas las leyes y reglamentaciones vigentes, además del Código de Trabajo actual y las reformas procesales contempladas en este.

Procedimiento

1. ANTICIPO DE NÓMINA
 - A. En el sistema Softland, módulo CN, Procesar, se marca la opción INICIALIZAR . Esto para empezar a trabajar la nómina desde cero (0).
 - B. Actualizar: Periodo, fecha de pago, fecha de inicio y fecha final.
 - C. En el ícono Detallar Conceptos , se busca el concepto de ANTICIPO DE SALARIO y se verifica que cada colaborador tenga asignado un 40%.
 - D. Existen casos especiales a los cuales no se les asignan el 40%, al presidente por ejemplo, se les asigna el 0%, ya que el pago es mensual, por lo que no tienen anticipo de salario.
 - E. Calcular , opciones TODOS y CALCULAR.

Cálculo de Nómina [X]

El proceso de cálculo de nóminas requiere uso exclusivo de la nómina a calcular. Dependiendo de la cantidad de empleados y conceptos puede requerir varios minutos.

Opciones:

Todos

Sólo los que tienen netos por recalcular

Sólo los que cumplen con el filtro establecido


Unión de las dos opciones anteriores



Generar bitácora de proceso

Archivo:

[Filtro] [Calcular] [Regresar]

Incluir en el cálculo de nómina a todos los empleados asociados

F. Después de realizar el cálculo, se debe ir nuevamente al ícono Detallar Conceptos , buscar el concepto de ANTICIPO DE SALARIO y verificar que el monto de cada colaborador corresponda a un 40% de su salario bruto mensual.

G. Después de verificar los datos y que estén correctos, se procede a APROBAR  y APLICAR  la nómina. Este proceso es irreversible; por eso, es importante tener la seguridad que los datos son los correctos.

H. Luego se debe GENERAR TRANSFERENCIA , GENERAR

Generación de Transferencia Electrónica de F... [X]


Este proceso genera una Transferencia Electrónica de Fondos para el pago de los empleados cuya forma de pago sea 'Transferencia'. Los fondos se toman de la cuenta bancaria de la nómina y se distribuye entre las cuentas bancarias personales de los empleados.

[General] [Asientos] [Detalle]

0005 Anticipo Julio 2019

Número: 149

Cuenta Bancaria

CR04818482 BCR Cuenta Colonos # 04 ... 

Subtipo documento: TEF de Débito

Fecha TEF: 12/07/2019

[Generar] [Cancelar]

I. Ir a la opción Procesos, GENERAR TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA, verificar los datos del Banco, siguiente.



J. Marcar la transferencia a realizar, verificando el monto total a cancelar, y dar siguiente, se guarda en archivo de texto (TXT) y FINALIZAR.

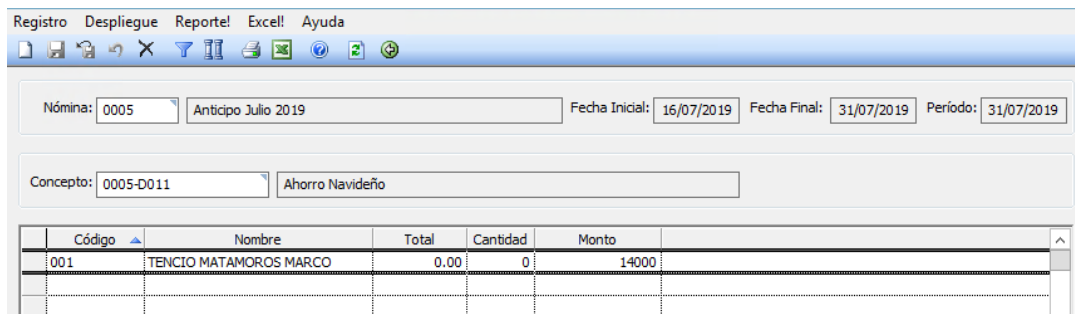
Origen	Documento	Descripción	Monto	Fecha	Entidad Financiera
<input checked="" type="checkbox"/>	CN	16340615 TEF Pago de ...		11/07/2019	Banco de Costa Ric

K. El archivo de la transferencia se procede a pasar por correo electrónico al Departamento de Tesorería, que se encarga de subir dicho archivo a la plataforma del Banco para proceder a cancelar los salarios.






2. NÓMINA FINAL

DOCUMENTOS QUE SE DEBE TENER ANTES:

- A. Acciones de personal (vacaciones, permisos sin goce de salario, incapacidades, horas extraordinarias, préstamos personales/asociación).
- B. Ingresar todas las incidencias al sistema Softland, módulo RH (Recursos Humanos), Operaciones, Acciones de Personal.
- C. En el sistema Softland, módulo CN, Procesar, se marca la opción INICIALIZAR . Esto para empezar a trabajar la nómina desde cero (0).
- D. Actualizar: Periodo, fecha de pago, fecha de inicio y fecha final.
- E. En el ícono Detallar Conceptos , se empieza a buscar los conceptos en los cuales se debe trabajar para la nómina del día 30 de cada mes. Se ingresan las horas extraordinarias, préstamos personales, retención de pensiones alimentarias, ahorros de colaboradores, préstamos de la asociación y cualquier otro documento que se deba tomar en cuenta para la confección de planillas.



Código	Nombre	Total	Cantidad	Monto
001	TENCIO MATAMOROS MARCO	0.00	0	14000

- F. Una vez que se tenga toda la información ingresada al sistema, se puede calcular , opciones, TODOS y marcar CALCULAR.
- G. Cuando se ha calculado la nómina, dirigirse a Detallar Empleados  y empezar a revisar colaborador por colaborador su planilla (rebajos, beneficios, bases).
- H. Después de verificar los datos y que estén correctos, se puede APROBAR  y APLICAR  la nómina. Este proceso es irreversible; por eso, se debe tener la seguridad que los datos son los correctos.
- I. Después se debe GENERAR TRANSFERENCIA , GENERAR

Generación de Transferencia Electrónica de F...

Este proceso genera una Transferencia Electrónica de Fondos para el pago de los empleados cuya forma de pago sea 'Transferencia'. Los fondos se toman de la cuenta bancaria de la nómina y se distribuye entre las cuentas bancarias personales de los empleados.

General | Asientos | Detalle

0005 Anticipo Julio 2019

Número: 149

Cuenta Bancaria
 BCR04818482 BCR Cuenta Colones # 04 ...

Subtipo documento: TEF de Débito

Fecha TEF: 12/07/2019

Generar Cancelar

J. Marcar la transferencia a realizar, verificando el monto total a cancelar, y darle siguiente, se guarda en archivo de texto (TXT) y se FINALIZA.

ExactusERP **Asistente para la generación de archivo**

Documentos

Cuenta Bancaria: BCR04818482 - BCR Cuenta Colones # 04818482

Desde: 10/07/2019 Hasta: 12/07/2019

Mostrar transferencias impresas

	Origen	Documento	Descripción	Monto	Fecha	Entidad Financiera
I	<input checked="" type="checkbox"/> CN	16340615	TEF Pago de ...		11/07/2019	Banco de Costa Ric

< III >

Ver Detalle < Anterior Siguiente > Cancelar

- K. El archivo de la transferencia se procede a pasar por correo electrónico al Departamento de Tesorería, que se encarga de subir dicho archivo a la plataforma del Banco para proceder a cancelar los salarios.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS

Propósito

Establecer la metodología a utilizar para la realización de las conciliaciones bancarias correspondiente a la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. según los sistemas actuales utilizados.

Alcance

Este procedimiento aplica para la persona o personas del Departamento Contable encargados de realizar las conciliaciones bancarias.

Responsabilidad

Será responsabilidad del encargado de realizar las conciliaciones verificar la información que se está suministrando por ambas vías y realizar el proceso de forma ordenada; a su vez, deberá comunicar a su superior cualquier eventualidad que surja en el proceso o cualquier inconsistencia que considere oportuna.

Procedimiento

Generar Detalle de la cuenta bancaria para determinación de saldo.

1. Ingresar al sistema SoftlandErp.
2. Entrar al módulo de Contabilidad General.
3. Abrir pestaña de Reportes.
4. Abrir pestaña de Balance de Comprobación.

5. Seleccionar Por cuentas contables.
6. Indicar el código de la cuenta contable a conciliar.
7. Marcar la casilla de detalle de movimiento.
8. Seleccionar el periodo a revisar en las casillas de fechas desde y hasta.

Determinación de la conciliación

9. Revisar, uno por uno, los movimientos bancarios en libros contra el estado de cuenta proporcionado por el banco.
10. Proceder con el registro contable de los movimientos omitidos en libros.
11. Determinar si existen cheques girados pendientes de cambio.

Elaboración de la conciliación en el sistema contable

12. Ingresar al sistema SoftlandErp.
13. Abrir módulo de control bancario.
14. Dar click en Documentos.
15. Seleccionar Conciliar Cuentas.
16. Elegir en la casilla de cuenta, la cuenta a conciliar.
17. Crear un nuevo documento en el botón Nuevo.
18. Establecer rango de fechas del periodo a conciliar.
19. Seleccionar pestaña de Libros.
20. Dar click en Conciliar Todos.
21. En caso de haber cheques pendientes de cambio, seleccionar la fila en la que se encuentra y dar click en Limpiar Doc. Bancos.
22. Volver a la pestaña General.
23. Dar click en ícono de la calculadora para determinar los saldos conciliados
24. Dar click en Guardar.
25. Dar click en Conciliar en firme.
26. Proceder a imprimir el reporte de la conciliación.

Imprimir reporte de documentos no conciliados (en caso de cheques pendientes)

27. Ingresar al sistema SoftlandErp.
28. Abrir módulo de control bancario.
29. Dar click en reportes.
30. Seleccionar ícono de conciliación.
31. Elegir documentos no conciliados.
32. Escoger cuenta que posee documentos pendientes.
33. Definir rango de fechas.
34. Imprimir reporte.

Presentación de la Conciliación Bancaria

35. Unir el reporte de la conciliación con el reporte de los documentos no conciliados, detalle de los movimientos de la cuenta y el estado de cuenta del banco.
36. Escribir un comentario del porqué de los cheques pendientes de cambio (en caso de haber).
37. Se procede a sellar y firmar.
38. Se pasa a revisión del contador, el cual se encarga de ajustar los tipos de cambio.
39. Se comparte con la gerencia financiera para la revisión y aprobación final.

PROPUESTA DE POLÍTICA Y LINEAMIENTOS PARA MANEJO DE CAJA CHICA

Propósito

Controlar y agilizar los pagos menores realizados por la empresa Desarrollos Zeta Costa Rica S.A., mediante el uso de cajas chicas.

Alcance

Este procedimiento aplica para toda persona que tenga en custodia una caja chica para el uso de pagos menores en la empresa.

Responsabilidad

El personal de la empresa tendrá a cargo un fondo de caja chica debidamente autorizado por la administración, mediante el cual se cancelarán montos menores.

El monto de cada una de las cajas chicas estará definido por la gerencia general. Igualmente, cuando resulten nuevas asignaciones, aumentos, disminución o eliminación, la gerencia lo comunicará por escrito al encargado con copia al departamento contable.

Políticas de caja chica

La reglamentación siguiente será de acatamiento obligatorio para los custodios de las cajas chicas. Cualquier situación no contemplada en el presente manual no será permitida.

a) Los custodios. Serán funcionarios de confianza por parte de la Administración de la empresa, los cuales deben ser supervisados por el funcionario de mayor nivel del Departamento Contable - Financiero. Es responsable absoluto de los movimientos de esta, deberá estar presente y brindar la información necesaria para la realización de los arqueos, así como firmarlos en señal de conformidad; caso contrario, debe hacer las salvedades del caso. La manipulación de la caja solo debe realizarla el custodio y debe asegurarse de que esta sea salvaguardada correctamente y se encuentre cerrada con llave.

b) Monto del fondo. El monto del fondo de caja chica estará en evaluación periódica por parte del encargado contable-financiero y autorizado por parte de la Gerencia General.

c) Límites de pago. El límite superior de los desembolsos por medio de estos fondos será del 10% del fondo establecido, solo ocasionalmente y con autorización de la Gerencia Financiera esto se podrá modificar.

d) Pago de caja chica. Se podrán realizar pagos por concepto de compra de bienes, servicios o viáticos dentro del país, cuyo valor sea igual o menor al consignado en el punto anterior.

e) Vales provisionales. En el caso de anticipos de caja chica denominados “vales provisionales”, estos deberán ser liquidados en un plazo máximo a 24 horas hábiles a partir del momento en que fue entregado. De no ser así, este deberá ser reintegrado por el solicitante. No se deben utilizar estos recursos con el fin de cubrir gastos personales del solicitante.

f) Justificantes. Las facturas canceladas por medio de los fondos fijos deberán cumplir con las siguientes características:

- ❖ Cumplir con los requisitos de factura original que establece tributación directa.

- ❖ Contener una descripción clara del bien o servicio adquirido.

- ❖ Por ninguna razón se puede tachar o alterar el documento.

g) Autorización de uso del fondo. Todo justificante, sea factura o vale provisional, debe llevar el visto bueno de alguna de las personas autorizadas por parte de la Gerencia General antes de su liquidación.

h) Arqueos al fondo fijo. Personal administrativo calificado realizará arqueos sorpresivos a los custodios de los fondos fijos cuando así lo considere oportuno, dejando evidencia escrita y confidencial de estos, por medio del formulario denominado “arqueo de caja chica” dejando una copia de este al responsable del fondo correspondiente. En caso de faltantes en el fondo, estos deberán ser reintegrados por parte del encargado; en caso de sobrantes, deberán ser depositados por medio del encargado de la Tesorería.

i) Reintegro de fondo. El funcionario encargado de administrar el fondo de caja chica realizará el reintegro correspondiente, tomando en cuenta la liquidez necesaria y el rol de rotación, quedará sujeto a revisión del Gerente Financiero que los documentos no tengan fecha a más de quince días.

j) Trámite de reintegros. Una vez confeccionado el documento “reintegro de caja chica” con los respectivos comprobantes y la asignación de cuentas contables:

- ❖ El reintegro de caja chica será revisado y autorizado por el Gerente Financiero contable.

- ❖ Una vez autorizado, se tramitará el encargado de confeccionar los cheques para que se proceda.

- ❖ El cheque será revisado y autorizado por el Departamento de Tesorería y enviado a firmas.

- ❖ Una vez que el cheque esté listo para entregar, será retirado por el encargado del fondo, previa firma de recibido y revisión.

PROPUESTA PARA MANEJO DE DETERIORO DE LA CARTERA O PARA ESTIMACIÓN DE INCOBRABLES

La NIIF 15 estipula que debe manejarse un deterioro de la cartera con base también en la NIIF 9, bajo el régimen de Basilea, según el cual los contratos son capitalizados, registrados y su

tratamiento se realiza como una mezcla de ingresos por contratos más un instrumento financiero. De esta forma, se pueden implementar ambas normas y sus herramientas para el cálculo del deterioro de la cartera como un activo; sin embargo, tal implementación sería otro tema de investigación aparte, ya que también se debe valorar y programar su posible ejecución con un tiempo prudencia, teniendo claras las implicaciones generales que este cambio podría generar.

Para Desarrollos Zeta Costa Rica se propone la aplicación de una estimación. Debido a que la cartera actual de los contratos es muy sana y sus cuentas por cobrar se mantienen al día, pues los atrasos de la cartera se acercan a un 30% pero cancelan entre el periodo de los siguientes 30 días, y rara vez llega a los 60 días (menos del 5%), siendo la mora efectiva luego de los 60 días. Por otra parte, la administración de la cartera y la gestión de cobro realizada sobre esta han resultado ser eficientes y la empresa contempla también mecanismos de negociación o procesos legales cuando aplica. Adicionalmente, la empresa no ha pasado por trámites judiciales de cobro ni ha sido requerido, ya que las cuentas que han quedado pendientes han sido saldadas con los depósitos y los saldos se pagan a gasto.

Por tal motivo que se recomienda la implementación del método de estimación por porcentaje y aplicarlo sobre las ventas, el cual puede reflejarse en un 1% del total facturado. La equivalencia de ese 1% al momento de la investigación superaba el monto del total de cuentas por cobrar entre los 30 y 40 días de atraso. Por tanto, se considera un porcentaje adecuado dado el historial de la empresa.

PROPUESTA SOBRE LOS COSTOS Y GASTOS SEGÚN NIIF 15

Los contratos que se manejan con el cliente cumplen con las características estipuladas por la norma. Sin embargo, algunos costos deben ser considerados como costos iniciales, para obtener un contrato, y costos de mantención de ese contrato o para cumplir con las obligaciones de desempeño. Dentro de la estructura de gastos se contemplan algunos gastos de tenencia, como los siguientes:

Figura 10. Identificación actual de Gastos en la Empresa.

GASTOS TENENCIA		
CENTROS COMERCIALES		
<u>VIVO YOSE</u>	<u>VIVO CARTAGO</u>	<u>VIVO CIUDAD DEL ESTE</u>
MANTENIMIENTO ÁREAS E INSTALACIONES	MANTENIMIENTO ÁREAS E INSTALACIONES	MANTENIMIENTO ÁREAS E INSTALACIONES
Imprevistos de mantenimiento general Alquiler de parqueo	Imprevistos de mantenimiento general	Imprevistos de mantenimiento general
GASTOS PROPIOS DE OPERACIÓN	GASTOS PROPIOS DE OPERACIÓN	GASTOS PROPIOS DE OPERACIÓN
Impuestos y patentes	Impuestos y patentes	Impuestos y patentes
DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN
Edificaciones	Edificaciones	Edificaciones
OTROS GASTOS	OTROS GASTOS	OTROS GASTOS
Seguros	Seguros	Seguros

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Zeta S.A.

Estos son los gastos fijos que se mantienen, aun cuando no haya contrato de por medio y no generan variaciones en las cuentas.

Por aparte, se manejan los gastos por servicios, en los que se contemplan seguridad, planillas, mantenimiento, servicios públicos y otros que se generan cuando ocurre un nuevo contrato y varía según este, siendo siempre un gasto fijo. Sin embargo, los gastos aplicados, como actividades de mercadeo de los diferentes locales y los montos de comisiones, cuando se generan, son registrados como gastos de mercadeo y ventas.

Siguiendo la NIIF 15, se propone registrar estos gastos como un costo de venta. Su cambio en el registro se reflejará en el Estado de Resultados. A continuación, se agrega la base del Estado de Resultados Actual y el propuesto.

Figura 11. Propuesta de identificación de Gastos y Costos Según NIIF 15

Desarrollos Zeta Costa Rica, S.A.	Desarrollos Zeta Costa Rica, S.A.
Estados de Resultados	Estados de Resultados
ACTUAL	PROPUESTA
INGRESOS	INGRESOS
INGRESOS POR ALQUILERES	INGRESOS POR VENTAS
SERVICIOS	SERVICIOS
INGRESOS FINANCIEROS	INGRESOS FINANCIEROS
INGRESO DIFERENCIAS	
CAMBIARIAS	INGRESO DIFERENCIAS CAMBIARIAS

OTROS INGRESOS NO GRAVABLES	OTROS INGRESOS NO GRAVABLES
OTROS INGRESOS	OTROS INGRESOS
Total de ingresos	Total de ingresos
GASTOS	COSTO DE VENTAS
GASTOS TENENCIA	COSTO DE MERCADEO Y VENTAS
GASTOS POR SERVICIOS	
GASTOS INGENIERÍA	Total costo de ventas
GASTO DESARROLLO	
GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS	UTILIDAD BRUTA
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTOS FINANCIEROS	GASTOS
OTROS GASTOS	GASTOS TENENCIA
Total gastos	GASTOS POR SERVICIOS
UTILIDAD (PÉRDIDA O GANANCIA)	GASTOS INGENIERÍA
	GASTO DESARROLLO
	GASTOS ADMINISTRATIVOS
	GASTOS FINANCIEROS
	OTROS GASTOS
	Total gastos
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
	UTILIDAD NETA (PÉRDIDA O GANANCIA)

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Zeta S.A

PROPUESTA PARA REVELACIÓN DE LAS TRANSACCIONES

En la NIC 24 sobre informaciones a revelar de las Partes Relacionadas (p. 5, párr. 21) se mencionan las transacciones entre las compañías que deben ser reveladas. El inciso C indica “prestación o recepción de servicios”. Bajo esa premisa, se propone realizar una transacción entre las compañías por el monto respectivo de salarios, según corresponda para cada caso.

Aunque la empresa mantiene otro tipo de transacciones reveladas entre las empresas y tienen su análisis interno de precios de transferencias, la nueva normativa vigente, incluyendo la Ley N° 7092 del Impuesto sobre la Renta, indica en su artículo 81 bis, la necesidad de comprobar si los precios entre relacionadas son acordes al mercado, para lo cual la empresa ya se encuentra

gestionando un estudio con especialistas, con el propósito de dar validez a la investigación y que sirva de respaldo para las autoridades que lo requieran.

Las empresas, aunque forman un grupo y consolidan sus estados para efectos de los accionistas, son completamente independientes unas de otras; por tanto, se propone realizar un contrato por servicios entre las empresas, de forma que se facilite la aplicación de facturas. Se puede realizar un estudio para determinar la cantidad de horas por colaborador y aplicar el total por mes para llevar un control de la mano de obra. Esto implicaría realizar revisiones periódicas según cada facturación por horas y sobre los precios (con base en el estudio de precios de transferencias) pactados en el contrato, en relación con las variantes del personal que brinda el servicio. Este esquema brinda seguridad, pero implica mayor gasto de recursos para mantenerlo.

También se puede obtener información al analizar la planilla para definir un porcentaje de tiempo en el cual el personal ejecuta servicios de la relacionada. Con esta información y en relación con los precios establecidos del estudio de precios de transferencias, es posible realizar un contrato con un monto fijo por el servicio en general, el cual puede ser revisado de forma semestral o anual por la Administración. Este esquema implica que los riesgos en las variantes de la planilla correrán por cuenta de la empresa que emite la factura, la cual no se podrá variar hasta la revisión determinada. Tampoco es posible, bajo este método, cambiar el monto facturado si hay variaciones en la cantidad de horas que dedica determinada persona a otra empresa, corriendo con un gasto fijo.

Debido a que la propuesta es para la empresa estudiada, la cual realiza estas transacciones con una empresa relacionada y no con una ajena al conglomerado empresarial, por lo que al final consolidan sus estados financieros y sumado a que el giro de negocio de la empresa no se concentra en la venta de este tipo de servicios, se recomienda aplicar la segunda metodología y facturar un monto fijo según el estudio efectuado y con revisiones periódicas. Esto facilitará el proceso, brindará transparencia y estandarizará las transacciones entre compañías, según las normas contables y las regulaciones vigentes.

Referencias

- Ambrosone, M. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos – En Enfoque COSO*. Recuperado de https://www.academia.edu/27991553/LA_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_EMPRESARIAL_UNA_RESPONSABILIDAD_DE_TODOS_-EL_ENFOQUE_COSO
- Arcila, L. A. (1993). Control interno es hacer las cosas bien las cosas. *Revista Universitaria EAFIT*, 90, pp.49-53. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/search/search>.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1988) *Ley del Impuesto sobre la Renta N° 7092*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=10969&nValor3=97005&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2002) *Ley General de Control Interno N° 8292*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC
- Asociación Española Para La Calidad. (s.f.). Recuperado de <https://www.aec.es/>
- Bolaños, J., González, P. y Villalobos, E. (2014). *Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.* (Seminario de graduación para Licenciatura) Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2208/1/36559.pdf>.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2019). *COSO*. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.
- Echeverri, A. y Gómez, A. (2018). *Mejorar los procedimientos de control interno para el área de nómina del centro médico Imbanacp de Cali*. (Trabajo de Grado para el Título de Contador

Público) Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Recuperado de:
<http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/10489>.

Garita-Retana, S. E. (2016). *Manual de Procedimientos para el Área de Salud del Tecnológico de Costa Rica Sede Central* (Proyecto de Bachillerato). Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica, Recuperado de <http://hdl.handle.net/2238/6546>.

Z Group. (2019). *zetaonline.com*. Recuperado de <http://www.zetaonline.com/>.

IFRS. (2014). *NIIF 9 Instrumentos Financieros*. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf.

IFRS. (2014). *Norma Internacional de Información Financiera 15. Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con clientes*. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF15_2014_v12112014.pdf.

Jiménez, J., Solano, D., Vargas, F. y Vargas, C. (2016). *Propuesta de mejora del sistema de control interno de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación, apoyando la gestión y fortalecimiento en la toma de decisiones de la empresa Varcli Pinares S.A.* (Tesis de Licenciatura) Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Melo de los Ríos, P. y Uribe Cotacio, M. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajomar S.A.S.* (Tesis de Licenciatura) Pontificia Universidad Javeriana Cali. Santiago del Cali. Colombia. Recuperado de
<http://hdl.handle.net/11522/8609>

Katherine Solís Murillo. (2012). *Manual de procedimientos para los departamentos de Control Interno y Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos*. (Proyecto de Bachillerato) Tecnológico de Costa Rica. San Carlos, Costa Rica.

Morales, C. A. (2016). *Auditoría I. Fundamentos*. México: McGraw-Hill.

RIS Solutions. (2019). *RIS Solutions*. Recuperado de <https://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

Rocha, J. y Sossa, G. (2016). *Manual de Procedimientos para el Área de Salud del Tecnológico de Costa Rica*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2238/6546>.

Elmer Rodriguez, (2013), *Control Interno Basado en Sistema Coso*. Núñez Dubon y Asociados. Recuperado de: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/350-control-interno-basado-en-sistema-coso>.

Anexos

- 1. DZCR-CCG-CM- MN2-Manual de uso Temporal V1**
- 2. DZCR-CCG-CM-FM1 Formulario de Activaciones V1**
- 3. DZCR-CCG-CM-FM2 Formulario Informativo de actividades para Departamento Operativo V1**
- 4. DZCR-CCG-CM-IF1 Informe de Activaciones a la Gerencia. V1**
- 5. DZCR-CCG-OP-FM1 - Formulario para Trabajos y Modificaciones, Obras Nuevas y Construcción V1**
- 6. DZCR-CCG-OP-FM2- Formulario de Rol de trabajo para el personal de Limpieza V1**
- 7. DZCR-CCG-OP-FM4- Formulario de Control de Insumos de Limpieza V1**



**MANUAL DE USO DEL CENTRO
COMERCIAL PARA OCUPACIONES
TEMPORALES DE ESPACIOS**

Código: DZCR-CCG-CM-MN2	
Versión: 1	Página: 1 de 3
Fecha de vigencia: 01-12-19	

El presente manual rige la forma en que DESARROLLOS ZETA COSTA RICA S.A., cédula jurídica 3-101-603063, titular de la propiedad y desarrollo comercial denominado CIUDAD DEL ESTE, determinará, ordenará y permitirá el uso de áreas del centro comercial por terceros, en carácter temporal y para complementar la oferta comercial en distintos periodos del año. El uso y sus alcances se basan en la legislación costarricense, las buenas costumbres y principios de buena fe, pero principalmente por los siguientes clausulados:

1) Desarrollos Zeta Costa Rica S.A. tendrá la potestad de determinar cuáles áreas del Centro Comercial por su naturaleza, conveniencia y ubicación son factibles para ser explotadas comercialmente y de forma temporal por personas físicas o jurídicas, comerciantes, artesanos, productores, expositores, y artistas.

2) Queda claramente establecido que el OCUPANTE no podrá usar un área mayor a la indicada, no podrá ubicarse en otra zona que no sea la asignada. No podrá hacer uso de paredes, estructuras o techo del centro comercial. Ni podrá instalarse en fecha y horario diferente a la establecida por Desarrollos Zeta Costa Rica S.A.

3) El OCUPANTE expresamente está enterado y por este acto queda notificado y entendido que el día último del evento, deberá retirar absolutamente todo objeto que haya traído y que sea de su propiedad, así como mercadería que haya dejado para exhibición. En caso contrario se autoriza de forma expresa a la ADMINISTRACION del centro comercial para que tome posesión de los bienes y artículos dejados por el OCUPANTE, y trasladar los bienes que no hayan sido retirados si estos aún se encuentran en el establecimiento el día siguiente a la fecha de finalización de la actividad. El bodegaje de estos bienes y artículos generara un costo para EL OCUPANTE mínimo de ₡25.000,00 colones diarios y dependiendo del volumen de estos, las necesidades especiales de cuidado o almacenamiento el mismo podría aumentar. En todo caso el máximo de tiempo que se mantendrán estos bienes y artículos bajo la custodia de la ADMINISTRACIÓN será de 15 días naturales y después de esta fecha la administración podrá disponer de ellos a su entera discreción sin responsabilidad para con EL OCUPANTE.

4) El OCUPANTE o sus colaboradores deberán de guardar durante la permanencia en el centro comercial normas de conducta basadas en principios de respeto, amabilidad y cortesía, no podrán interactuar ni permanecer en otros puestos de exhibición que no sea el contratado, no permitirán la permanencia de personas ajenas, salvo la atención estricta de sus clientes. Si participa ya sea con empleados fijos o no, será responsable de los actos que tanto el OCUPANTE como sus empleados cometan en perjuicio de la ADMINISTRACION, de los inquilinos o de cualquier cliente del centro comercial. La ADMINISTRACION no será responsable de esas actuaciones ni tiene ni tendrá ninguna responsabilidad civil, penal, por los daños y perjuicio que pudieran ser causados de forma intencional o por negligencia por EL OCUPANTE o su personal. Tanto el

	Versión: 1	Nombre: MANUAL DE USO DEL CENTRO COMERCIAL PARA OCUPACIONES TEMPORALES DE ESPACIOS	Código: DZCR-CCG-CM-MN2
---	---------------	---	-----------------------------------

OCUPANTE como sus colaboradores harán uso adecuado de las instalaciones del centro comercial, evitando la utilización de instalaciones internas de locales destinadas para sus clientes.

5) La responsabilidad obrero patronal recae directa y exclusivamente en el OCUPANTE, quien tendrá la obligación de el pago de planillas, CCSS, INS u otros cargos laborales y riesgos del trabajo, por lo que la administración o el centro comercial no se harán responsables por accidentes laborales o contingencias de esta índole.

6) La ADMINISTRACION no es responsable ni por el manejo de la mercadería ni por la seguridad de esta, ambos aspectos, tanto el manejo como la seguridad, corren por cuenta del OCUPANTE. No se permitirá que el personal que labore para el centro comercial, ni las empresas que le presten servicios, guarden o almacenen mercaderías u objetos propiedad del OCUPANTE o sus colaboradores. La participación de la seguridad de LA ADMINISTRACION se debe entender como auxiliar, pero no obligatoria. Por lo tanto, LA ADMINISTRACION no es responsable por los daños o extravíos que puedan suceder con la mercadería exhibida.

7) En caso de que el OCUPANTE realice venta de productos alimenticios para consumo humano, deberá de guardar tanto él como sus colaboradores todas las normas de higiene establecidas por el Ministerio de Salud para la manipulación, exhibición y venta de estos. Asimismo, corre por cuenta del ocupante la obtención de permisos Municipales o de Salud que necesitase para el evento en concreto.

8) Será absolutamente prohibido variar los artículos o productos a exhibir previamente pactados por las partes; los cuales no pueden competir directamente con los productos de los inquilinos a la fecha de realizar el evento. Si esta situación se diera, LA ADMINISTRACION tiene todo el derecho de retirar de forma inmediata los productos y EL OCUPANTE será responsable de los daños y perjuicios que pueda haber ocasionado.

9) EL OCUPANTE deberá de utilizar manteles largos hasta el piso sobre las mesas donde va a realizar la exhibición, los manteles deben tener color blanco y los cubre manteles color café. La presentación, apariencia e instalación del stand deberán estar en todo momento acorde con las reglas establecidas por LA ADMINISTRACION. Además, la permanencia y utilización de áreas de stands, queda sujeto a que se respete y acate las directrices emanadas por la administración a su discreción.

10) El OCUPANTE podrá hacer uso de las mesas que para este fin tiene el centro comercial, aceptando toda responsabilidad en cuanto al uso y manejo de estos. EL OCUPANTE se compromete a devolverlos en perfecto estado, o por el contrario será responsable de cubrir el costo total de la reposición de estos. El uso de estos artículos será pactado entre las partes antes de la exhibición para su respectivo recibo de conformidad.

11) Cuando EL OCUPANTE realice una reservación a futuro deberá cancelar el depósito del 100% del valor del stand. Este depósito NO será reembolsable, independientemente de que se cancele la reservación con anticipación.

12) Se deberá realizar el pago completo del stand con 3 (TRES) días de anticipación, esto con el fin de reservarle el espacio. De lo contrario no se les reservara el espacio.

	Versión: 1	Nombre: MANUAL DE USO DEL CENTRO COMERCIAL PARA OCUPACIONES TEMPORALES DE ESPACIOS	Código: DZCR-CCG-CM-MN2
---	---------------	--	-----------------------------------

13) La altura máxima del mobiliario o sus accesorios como percheros, ganchos u otros no deberán superar el metro de altura.


14) Medidas de cada espacio para la colocación de stand 2x2 metros, el cual puede variar según su ubicación y bajo autorización expresa de la administración.

Atte.

La Gerencia. Centro Comercial Ciudad del Este.

Recibido por: _____

Fecha: _____

	Nombre: Formulario de Activaciones.	Código: DZCR-CCG-CM-FM1	
	Aprobado por: _____	Versión: 1	Fecha de presentación: 01-12-2019
Gerencia General		Rige a partir de: 01-12-2019	
		Fecha de última revisión: 01-12-2019	

Naturaleza de la Activación: Interna → _____ Externa → _____

1. Nombre de la Activación:

2. Descripción:

3. Fecha de realización: ___/___/___ **Duración total proyectada:** _____

4. Objetivo:

5. Requerimientos:

6. Autofinanciada: Si No → **Costo:** _____ **Forma de pago:** _____

7. Impacto en Presupuesto:

	Presupuesto Anual	Presupuesto Actual	Costo Proyectado	Presupuesto Restante
Monto				
%	100%			

8. Proveedor(s):



Nombre:


Formulario de Activaciones.

Código:

DZCR-CCG-CM-FM1

9. Riesgos (RRHH, Seguridad, Pólizas o Seguros, Costos, etc.):

10. Comentarios:

	Nombre: Formulario Informativo de actividades para Departamento Operativo.	Código: DZCR-CCG-CM-FM2	
	Aprobado por: <hr/> Gerencia General	Versión: 1	Fecha de presentación:
		Rige a partir de: 01-12-2019	
		Fecha de última revisión: 01-12-2019	

Naturaleza de la Activación: Interna → _____ Externa → _____

Plaza Comercial: _____

1. Nombre de la Activación:

2. Descripción:

3. Fecha de realización: ___/___/___ **Duración total proyectada:** _____

H. Ingreso: __:__, ___ **H. Inicio:** __:__, ___ **H. Final:** __:__, ___ **H. Salida:** __:__, ___

H M am/pm

H M am/pm

H M am/pm

H M am/pm

4. Requerimientos Operativos: Personal Equipo Recursos Seguridad

Descripción: -----

5. Proveedor(s):

Proveedor	Contacto	Teléfono	Correo



Nombre:
**Formulario Informativo de actividades para
Departamento Operativo.**

Código:
DZCR-CCG-CM-FM2

Personal y Vehículos a ingresar:

Proveedor	Colaborador	# de Identificación	# de Placa, tipo de Vehículo

6. Riesgos (consultar al proveedor):

6.1 Naturaleza del Riesgo(s):

6.2 Método de Prevención:

6.3 Método de Contingencia:

6.4 Método de Mitigación:

6.5 Método de Monitoreo:

7. Comentarios:



**INFORME DE GESTIÓN Y RESULTADOS SOBRE
ACTIVACIONES A LA GERENCIA**

Fecha del informe ____/____/____

Naturaleza de la Activación: Interna → _____ Externa → _____

1. Nombre de la Activación:

2. Fecha de realización: _____ Duración Real:

3. Observaciones sobre los objetivos planteados:

4. Resumen de costos Reales

--

Observaciones:


5. Impacto Real en Presupuesto:

	Presupuesto Anual	Presupuesto Actual	Costo Real	Presupuesto Restante
Monto				
%	100%			

	Nombre: INFORME DE GESTIÓN Y RESULTADOS SOBRE ACTIVACIONES A LA GERENCIA	Código: DZCR-CCG-CM-IF1
---	--	-----------------------------------

6. Observaciones sobre satisfacción del Proveedor(es):

Comentarios generales:

	Nombre: Formulario para Trabajos de Mantenimientos y Modificaciones	Código: DZCR-CCG-OP-FM1	
	Aprobado por: <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Gerencia General</p>		Versión: 1
		Rige a partir de: 01-12-2019	
		Fecha de última revisión: 01-12-2019	

Inquilino: _____ # de local(s): _____

Área de realización del trabajo: Interna del local Externa del local

Plaza Comercial: _____

11. Nombre del trabajo a realizar:

12. Descripción:

12.1. Responsable del trabajo por parte del inquilino:

13. Fecha de realización: ___/___/___ Duración total proyectada: _____

H. Ingreso: __:__, ___ H. Inicio: __:__, ___ H. Final: __:__, ___ H. Salida: __:__, ___

H M am/pm

H M am/pm

H M am/pm

H M am/pm

El trabajo será periódico: () NO () SI → periodicidad: _____

14. Requerimientos Operativos: Personal Equipo Recursos Seguridad

Descripción: -----

15. Proveedor(s):

Proveedor	Contacto	Teléfono	Correo



Nombre: **Formulario para Trabajos de
Mantenimientos y Modificaciones**

Código: **DZCR-CCG-OP-FM1**

Personal y Vehículos a ingresar:

Proveedor	Colaborador	# de Identificación	# de Placa, tipo de Vehículo

16. Riesgos (consultar al proveedor):

6.6 Naturaleza del Riesgo(s):

6.7 Método de Prevención:

6.8 Método de Contingencia:



Nombre:

**Formulario para Trabajos de
Mantenimientos y Modificaciones**

Código:

DZCR-CCG-OP-FM1

6.9 Método de Mitigación:

6.10 Método de Monitoreo:

17. Comentarios:

Apéndice

Apéndice A: Cuestionario General aplicado a los departamentos de Operaciones y Comercia-Mercadeo

14/11/2019

Desarrollos Zeta Costa Rica S.A

Control Interno

Cuestionario: # 1

Departamento: _____

Favor marcar una X en las casillas si o no según sea su respuesta

SI **NO**

1- ¿Conoce usted sobre las políticas o reglamentos que se aplican en la empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales o procedimientos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3- Si su respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿Conoce usted si la empresa emplea o ejecuta esos manuales o procedimientos? Si es NO, omite esta pregunta.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

4- ¿Es de su conocimiento quién es el responsable de la ejecución de los controles o procedimientos en general?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5- ¿La empresa realiza alguna retroalimentación cuando existe algún error en la ejecución de una tarea o en un incumplimiento?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

6- Si su respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿Conoce usted con que frecuencia se aplican estas? Diario _____ Semanal _____ Mensual _____ Anual _____ Otro _____. Si su respuesta es NO, omite esta pregunta.

Apéndice B: Cuestionario aplicado al departamento de Operaciones, subdepartamento de Mantenimiento.

Desarrollos Zeta Costa Rica S.A

14/11/2019

Control Interno

Cuestionario: # 2

Departamento: Mantenimiento

Lugar _____

Favor marcar una X en las casillas si o no según sea su respuesta

SI **NO**

1- ¿Conoce el manual de puesto para el cuál fue contratado?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2- ¿Ejecuta la empresa formularios u ordenes de trabajo para las tareas solicitadas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3- ¿Le solicita la empresa informes sobre las tareas realizadas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

4- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento estándar____, Verbal____, Otro medio (indique cuál) _____
Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5- ¿Conoce si existe una planeación previa de las tareas de Mantenimiento?

6- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, favor indicar la periodicidad de estos planeamientos: Diarios____, Semanal____, Mensual____, Trimestral____, Otro____, No estoy seguro(a)____. Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

7- ¿Recibe capacitaciones de los sistemas, software, herramientas, maquinarias u otros implementos que debe utilizar en sus labores?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

8- ¿Ejecuta la empresa alguna Evaluación de Rendimiento y calidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

9- ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de Salud Ocupacional?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

10- ¿Es de su conocimiento si la empresa mantiene algún control de inventario de herramientas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

**Apéndice C: Cuestionario aplicado al departamento de Operaciones,
subdepartamento de Limpieza.**

Desarrollos Zeta Costa Rica S.A

14/11/2019

Control Interno

Cuestionario: # 3

Departamento: Limpieza

Lugar _____

Favor marcar una X en las casillas si o no según sea su respuesta

SI NO

1- ¿Conoce el manual de puesto para el cuál fue contratado?

--	--

2- ¿Ejecuta la empresa roles de trabajo para las tareas solicitadas?

--	--

3- ¿Le solicita la empresa informes sobre las tareas realizadas?

--	--

4- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento Estándar____, Verbal____, Otro medio (indique cuál) _____
Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

5- ¿Conoce si existe una planeación previa de las tareas de Limpieza?

--	--

6- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, favor indicar la periodicidad de estos planeamientos: Diarios____, Semanal____, Mensual____, Trimestral____, Otro____, No estoy seguro(a)____, .Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

7- ¿Recibe capacitación sobre la forma de uso y los rendimientos de los suministros o insumos que debe utilizar en sus labores?

--	--

8- ¿Ejecuta la empresa alguna Evaluación de Rendimiento y Calidad en su departamento?

--	--

9- ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de Salud Ocupacional?

--	--

10- ¿Es de su conocimiento si la empresa mantiene algún control de inventario de los suministros o insumos de limpieza?

--	--

Apéndice D: Cuestionario aplicado al departamento de Comercial - Mercadeo

Desarrollos Zeta Costa Rica S.A

14/11/2019

Control Interno

Cuestionario: # 4

Departamento: Mercadeo

Favor marcar una X en las casillas si o no según sea su respuesta

SI **NO**

1- ¿Conoce el manual de puesto para el cuál fue contratado?

--	--

2- ¿Ejecuta la empresa planeamientos o cronogramas de trabajo para el área de mercadeo?

--	--

3- ¿Le solicita la empresa informes sobre las tareas realizadas?

--	--

4- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, favor indicar si los informes son entregados por medio de formulario o documento estándar____, Verbal____, Otro medio (indique cuál)

_____ Si la respuesta es NO, favor omitir esta pregunta.

5- ¿Ejecuta la empresa procedimientos para trámites de las solicitudes de los inquilinos?

--	--

6- ¿Le solicita la empresa una estrategia de colocación comercial para revisión y aprobación de la Gerencia?

--	--

7- ¿Es solicitado realizar minutas sobre las reuniones gestionadas (internas o externas) por el departamento?

--	--

8- ¿Ejecuta la empresa alguna Evaluación de Rendimiento y Calidad en su departamento?

--	--

9- ¿Conoce usted si la empresa mantiene planeamientos o reglamentos de Salud Ocupacional?

--	--

10- ¿Se emplean procedimientos o cronogramas de los requerimientos para Operaciones?

--	--

