

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
CAMPUS NICOYA**

Análisis de la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario del
Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) en el periodo
2015 – 2018

Informe Final de la Práctica Dirigida

**Sometido a consideración del Jurado examinador, como requisito para
obtener el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en la
Gestión Financiera**

Sustentado por:

Bach. Lady Iliana Montero Jaens

Supervisado por:

Lic. Álvaro Garro Garro

2019

DEDICATORIA

No te desanimas, esfuérzate, continúa dando lo mejor de ti y nunca quites esta frase de tu mente: ¡Cosas buenas le esperan a quien insiste y resiste!
Leo Pavoni

A mis padres que me brindaron su amor, apoyo, esfuerzo y paciencia en toda esta etapa universitaria.

Lady Iliana

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Álvaro Garro, por ser el responsable académico que me guío en el proceso de la investigación.

A la profesora Silvia Zúñiga, por el apoyo que me brindó durante la elaboración del documento.

A los profesores Rigoberto Rodríguez y José Francisco Vargas, por su disponibilidad y dedicación al colaborarme en la lectura y revisión del trabajo.

Al Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, por abrirme sus puertas para realizar el estudio en el Almacén Agro-veterinario.

A la Universidad Nacional de Costa Rica, por ser mi segundo hogar, donde conocí diferentes académicos, administrativos y estudiantes; quienes con sus conocimientos y experiencias forjaron una profesional de bien.

Lady Iliana

JURADO EXAMINADOR

MSc. Dorian Chavarría López
Vicedecana, Sede Regional Chorotega
Universidad Nacional Costa Rica

Dra. Aurora Hernández Ulate
Directora Académica, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya
Universidad Nacional Costa Rica

Lic. Álvaro Garro Garro
Supervisor

MSc. Rigoberto Rodríguez Quirós
Lector

MBA. José Francisco Vargas Segnini
Lector

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita Bach. Lady Iliana Montero Jaens, cédula 604100851, estudiante de la Licenciatura de Administración con Énfasis en la Gestión Financiera, Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya; declaro bajo juramento lo siguiente:

- 1- Que soy la única autora del trabajo de investigación, titulado “Análisis de la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) en el periodo 2015 – 2018”
- 2- Que el documento se elaboró de acuerdo con las Normas Internacionales de Citas y Referencias, sexta edición
- 3- Que los datos expuestos en el análisis e interpretación de la información son reales, en ningún momento se inventaron o alteraron

Por lo tanto, asumo toda la responsabilidad que concierna a la autoría y originalidad del contenido, en caso que se demuestre lo contrario de lo anteriormente mencionado.

Bach. Lady Iliana Montero Jaens
Cédula N° 604100851

DECLARACION DE DERECHOS DE AUTOR

De acuerdo con la ley N°6683 sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, la suscrita Bach. Lady Iliana Montero Jaens, cédula 604100851, bajo la supervisión del Lic. Álvaro Garro Garro, cédula 501600071.

Indica:

Que se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido del presente escrito.

Bach. Lady Iliana Montero Jaens

Cédula N° 604100851

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	18
ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
1.1. Planteamiento y descripción del problema.....	19
1.1.1. Formulación del problema.....	21
1.1.2. Sistematización del problema.....	21
1.1.3. Justificación de la investigación	22
1.1.6. Delimitación temporal, espacial y empresarial	25
1.2. Objetivos de la investigación	26
1.2.1. Objetivo general.....	26
1.2.2. Objetivos específicos.....	26
1.3. Modelo de análisis.....	27
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	27
1.4. Estrategia de investigación aplicada	29
1.4.1. Tipo de investigación	29
1.4.2. Fuentes de investigación	29
1.4.3. Recopilación de los datos	31
1.4.4. Análisis e interpretación de la información	33
CAPÍTULO II	35
MARCO DE REFERENCIA	35
2.1. Generalidad de la institución, empresa y/u organización, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	36
2.1.1. Generalidades de la institución, empresa y/u organización	36
2.1.2. Generalidades del área / departamento o programa.....	38
2.1 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.....	38
2.2.1 Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG. Ley N°7932.	38
CAPÍTULO III	41
MARCO TEÓRICO.....	41
3.1. Aspecto legal.....	43

3.1.1.	Requerimientos legales	43
3.2.	Aspecto Organizacional.....	44
3.2.1.	Proceso de Planificación	44
3.2.2.	Proceso de Recursos Humanos.....	47
3.3.	Aspecto de Control Interno	51
3.3.1.	Control interno.....	51
3.4.	Aspecto Financiero.....	55
3.4.1.	Información Financiera	55
3.4.2.	Estados financieros	56
CAPÍTULO IV		59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		59
4.1.	Aspecto Legal	60
4.1.1.	Tributación Directa	60
4.1.2.	Permisos Municipales	61
4.1.3.	Cargas sociales	62
4.1.4.	Permisos Sanitarios de Funcionamiento	63
Aspecto Organizacional.....		66
4.2.1.	Proceso de Planificación	66
4.2.2.	Proceso de Recursos Humanos.....	67
4.3.	Aspecto de Control Interno	70
4.3.1.	Contabilidad General	70
4.3.2.	Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente	74
4.3.3.	Cuentas por Cobrar.....	79
4.3.4.	Aprovisionamiento.....	82
4.5.	Aspecto Financiero.....	85
4.5.1.	Normas Internacionales de Información Financiera	85
4.5.2.	Comportamiento financiero.....	91
CAPÍTULO V		99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		99
5.1.	Conclusiones.....	100
5.1.1.	Aspecto Legal.....	100
5.1.2.	Aspecto Organizacional.....	101

5.1.3.	Aspecto de Control Interno	102
5.1.5.	Aspecto Financiero.....	105
5.2.	Recomendaciones.....	109
5.2.1.	Aspecto Legal	109
5.2.2.	Aspecto Organizacional.....	109
5.2.3.	Aspecto de Control Interno	110
5.2.5.	Aspecto Financiero.....	112
CAPÍTULO VI.....		114
PROPUESTA		114
6.	Modelo para la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral.....	115
6.1.	Aspecto Organizacional.....	115
6.1.1.	Plan Estratégico de la Organización	115
6.1.2.	Plan Operativo Anual del Almacén Agro-veterinario 2020.....	117
6.1.3.	Manual de puestos para el Almacén Agro-veterinario.....	121
6.2.	Aspecto Control Interno.....	151
6.2.3.	Medidas reglamentarias para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario	151
6.2.4.	Manual de procesos para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario	162
6.2.5.	Hoja de arqueo para la Caja General.....	180
6.2.6.	Solicitud de reintegro de Caja Chica	181
6.2.7.	Hoja de arqueo para la Caja Chica.....	182
6.2.8.	Vale provisional de Caja Chica.....	183
6.2.9.	Formulario: "Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario	184
6.2.10.	Plan Anual de Compras.....	187
6.3.	Aspecto Financiero.....	188
6.3.1.	Formato para los Estados Financieros Consolidados	189
6.3.2.	Formato para los Estados Financieros Consolidados con análisis vertical y horizontal	194
6.3.3.	Formato para el Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario .	201
6.3.4.	Formato para el Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal	203

Referencias	205
Anexos	209
• Instrumentos.....	209
• Evidencia	216

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	27
Tabla N°2. Alcance de la cobertura.....	63
Tabla N°3. Aspectos Legales	65
Tabla N°4. Libros contables.....	72
Tabla N°5. Detalle de fondo de caja.....	78
Tabla N°6. Tipos de créditos	79
Tabla N°7. Cuadro de Actividades del PE.....	116
Tabla N°8. Cuadro de actividades del POA	120
Tabla N°9. Hoja de arqueo para la Caja General.....	180
Tabla N°10. Hoja de arqueo para la Caja Chica	182
Tabla N°11. Formulario "Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario, parte 1 ..	184
Tabla N°12. Formulario " Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario, parte 2 ..	185
Tabla N°13. Formulario " Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario, parte 3 ..	186
Tabla N°14. Plan Anual de Compras	187
Tabla N°15. Estado de Situación Financiera Consolidado, parte 1	189
Tabla N°16. Estado de Situación Financiera Consolidado, parte 2	190
Tabla N°17. Estado de Resultados Consolidado	191
Tabla N°18. Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado.....	192
Tabla N°19. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado, parte 1	193
Tabla N°20. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 1	194
Tabla N°21. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 2	195
Tabla N°22. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 3	196
Tabla N°23. Estado de Resultados Consolidado con análisis vertical y horizontal	197
Tabla N°24. Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado con análisis vertical y horizontal	198
Tabla N°25. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 1	199
Tabla N°26. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 2	200
Tabla N°27. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario, parte 1.....	201

Tabla N°28. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario, parte 2.....	202
Tabla N°29. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal, parte 1	203
Tabla N°30. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal, parte 2.....	204

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Jicaral: Rotación del Inventario del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018	96
Gráfico N°2. Jicaral: Periodo Medio de Inventario del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, periodos 2015-2018	97
Gráfico N°3. Jicaral: Rotación de Cuentas por Cobrar del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018	98
Gráfico N°4. Jicaral: Periodo Medio de Cobro del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018	98

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema N°1. Delimitación temporal, espacial y empresarial.....	25
Esquema N°2. Modelo de análisis.....	27
Esquema N°3. Alcances y limitaciones.....	34
Esquema N°4. Estructura Organizacional	37
Esquema N°5. Actividades de Contabilidad.....	73
Esquema N°6. Organigrama del Almacén Agro-veterinario	118

LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración N°1. Fases de la planificación estratégica	46
Ilustración N°2. Estructura del Sistema de Control Interno	51
Ilustración N°3. Ciclo de Aprovechamiento en una empresa comercial	55
Ilustración N°4. Escala de medición	67
Ilustración N°5. Fondo de depósito.....	76
Ilustración N°6. Estado de Resultado Consolidado del Centro Agrícola	86
Ilustración N°7. Estado de Resultado Operativo por cada programa	87
Ilustración N°8. Estado de Situación Financiera del Centro Agrícola, periodo 2015-2018	94
Ilustración N°9. Estado de Resultado Consolidado del Centro Agrícola, periodo 2015-2018	95
Ilustración N°10. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Diario	163

Ilustración N°11. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Mayor	164
Ilustración N°12. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Inventarios y Balances	167
Ilustración N°13. Diagrama del procedimiento de solicitud de crédito	169
Ilustración N°14. Diagrama del procedimiento para formalizar el crédito.....	170
Ilustración N°15. Diagrama del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación) .	172
Ilustración N°16. Continuación de diagrama del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación)	173
Ilustración N°17. Diagrama del procedimiento para la gestión de pago de la cuenta por cobrar	174
Ilustración N°18. Diagrama del procedimiento para declarar incobrable una cuenta por cobrar	175
Ilustración N°19. Diagrama del procedimiento de compras.....	177
Ilustración N°20. Diagrama del procedimiento de ingreso de mercadería.....	178
Ilustración N°21. Diagrama del procedimiento de venta a contado	179
Ilustración N°22. Vale provisional de Caja Chica	183

LISTA DE ACRÓNIMOS

CAC: Centros Agrícolas Cantonales

CACPJ: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INS: Instituto Nacional de Seguros

IVM: Invalidez, Vejez y Muerte

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MH: Ministerio de Hacienda

MS: Ministerio de Salud

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

OSFL: Organizaciones sin fines de lucro

POA: Plan Operativo Anual

PE: Plan Estratégico

PSF: Permiso Sanitario de Funcionamiento

RRHH: Recursos Humanos

SEM: Incapacidad por Seguro de enfermedad y maternidad

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal

RESUMEN EJECUTIVO

El compromiso social de los Centro Agrícolas es velar por su gremio, al ofrecerles servicios e insumos de calidad en relación con la actividad agropecuaria. Por ello, en el Cantón de Puntarenas, se funda una organización como tal, sin fines de lucro; denominada Sede Jicaral.

Con el paso del tiempo, el Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, se ve comprometido a responder las necesidades de su pueblo y crea distintos programas, entre ellos, el Almacén Agro-veterinario. Estos programas se encargan de alimentar el patrimonio de la organización y a su vez por su doctrina legal, gozan de privilegios legales, tales como exoneraciones de pagos, entre ellos el Impuesto Sobre la Renta o de Patente Municipal, en el caso del Almacén.

Bajo esta doctrina, el Centro Agrícola ha descuidado al Almacén como negocio comercial, al no tratarlo como tal, es así que se procede a realizar un estudio de la gestión administrativa y financiera con el propósito de conocer su desempeño y elaborar una propuesta que atienda sus necesidades.

A raíz del estudio, el Centro Agrícola no cumple con los requerimientos legales establecidos para el Almacén Agro-veterinario, debido a que aún generan facturas en físico a sus clientes y están atrasados con los pagos municipales. La estructura organizacional del negocio no es funcional, porque presenta ciertas falencias en los Procesos de Planificación y Recursos Humanos del Centro Agrícola. El control interno del Centro Agrícola, vinculado con el Almacén, no es eficiente, ya que los procesos de Contabilidad; Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente; Cuentas por Cobrar y Aprovisionamiento cometen deficiencias. En cuanto al Aspecto Financiero, el Centro Agrícola cumple con la Información Financiera, excepto por la presentación de los Estados Financieros que no están de acuerdo con la Normas Internacionales de Contabilidad N°1, por lo tanto, no cuenta con una estructura financiera de acuerdo con las Normas Internacionales de la

Información Financiera. Las Declaraciones Juradas del Impuesto Sobre la Renta no coinciden con los Estados Financieros escritos en el libro Inventarios y Balances. Y debido al registro contable de la Organización, el estudio del comportamiento financiero del Almacén en el periodo 2015-2018 fue limitado, dando como resultado, únicamente, el estudio de la rotación del inventario, el periodo medio del inventario, la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo medio de cobro, donde en cada uno de estos, a partir del 2017 presentaron un comportamiento a la baja.

Finalmente, se presenta una propuesta, que se considera oportuna para implementar en el negocio, que puede atender los hallazgos encontrados. Es por ello, se propone un modelo integral para el Almacén, donde se atiende aquellas necesidades prioritarias del Aspecto Organizacional, Aspecto de Control Interno y Aspecto Financiero. Ya que el Aspecto Legal es cumplir básicamente por lo establecido por la Legislación Nacional. En el Aspecto Organizacional se recomienda atender el Plan Estratégico del Centro Agrícola 2020-2024 y Plan Operativo Anual 2020 del Almacén, las descripciones de puesto del personal y la estructura organizacional del negocio. En el Aspecto de Control interno, se recomienda aplicar políticas, procedimientos y algunos instructivos tales como: medidas reglamentarias, manual de procesos, hojas de arqueos, formularios de solicitud, vales provisionales, plan anual de compras. En el Aspecto Financiero, se recomienda cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera, principalmente la Norma Internacional de Contabilidad N°1, contar con un Estado de Resultados individual para el Almacén con el fin de analizar su rentabilidad. Además de aplicar el análisis vertical y horizontal.

INTRODUCCIÓN

El Almacén Agro-veterinario es una línea de servicio comercial y una de las principales fuentes de ingresos para una organización sin fines de lucro, denominada: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, por ello, requiere atención como negocio comercial. El presente trabajo analiza su desempeño en la gestión administrativa y financiera, con el propósito del diseño de una propuesta que fortalezca su labor.

La estructura del documento responde a seis capítulos, los cuales se detallan de la siguiente manera:

En primera instancia, se encuentra el Capítulo I “Aspectos Metodológicos”, en este se describe el planteamiento, descripción, formulación y sistematización del problema, la justificación y la delimitación de la investigación, los objetivos y modelo de análisis, junto con las estrategias de la investigación.

Seguidamente, se muestra el Capítulo II “Marco de referencia”, en donde se desarrolla el contexto histórico-social del Centro Agrícola, ya que el Almacén es parte de la Organización, es importante señalar las bases de la investigación, asimismo mencionar los artículos relevantes de la legislación N°7932 que lo respalda.

En el capítulo III “Marco teórico”, se explican los conceptos que van a ser tratados en el estudio en torno a las variables: Aspecto Legal, Aspecto Organizacional, Aspecto de Control Interno y Aspecto Financiero.

En el Capítulo IV “Análisis e interpretación de los resultados”, se presenta el análisis e interpretación de la información obtenida por medio del trabajo de campo, estructurado de acuerdo con las variables anteriormente mencionadas.

Posteriormente, en el Capítulo V “Conclusiones y recomendaciones”, se concluye y recomienda la información obtenida.

Por último, en el Capítulo VI se presenta una propuesta que, según este estudio, podría ser implementada en el Centro Agrícola para que el mismo mejore el desempeño del Almacén. Se espera que los resultados de la Práctica Dirigida contribuyan a mejorar la visión de la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El siguiente capítulo, referente a los aspectos metodológicos, explica los motivos de la temática de la investigación y las interrogantes que la encierran. De la misma manera, se da a conocer los objetivos planteados mediante el diseño del modelo de análisis, en el cual se establecieron las variables con sus respectivos indicadores. Se determina, además, el tipo de investigación, según las fuentes de información, los alcances y las limitaciones que la rodean.

1.1. Planteamiento y descripción del problema

En 1976, se conformó un grupo de agricultores de Jicaral, Puntarenas y de las comunidades aledañas, con el propósito de mejorar la actividad agropecuaria y la calidad de vida de los productores de la zona. Como respuesta al movimiento, se creó el Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) bajo el amparo de la ley N°7932. Dicho centro, actualmente, cuenta con 178 socios activos, que son productores y productoras de los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano.

Debido al monopolio de distribución de productos agropecuarios que existía en Jicaral en el año 1989, la Organización impulsó la compra y distribución de insumos agropecuarios, este fue su primer proyecto y ayudó a erradicar las necesidades que tenían los agricultores en su momento. No obstante, su inicio fue difícil, los productos se traían contra pedido según la demanda y no se contaba con una bodega de almacenamiento propia. La actividad tomó fuerza cuando se logró negociar un local que tenía la Cámara de Ganaderos de Jicaral en desuso, dando como resultado el “Almacén Agro-veterinario”

El Almacén Agro-veterinario es un negocio comercial que se encarga de “la venta de equipo agrícola, herramientas, semillas, agroquímicos, concentrados, farmacia veterinaria, taller de reparación de equipos, etc.” (Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, 2018, pág.3)

Sin embargo, el estudio preliminar para este trabajo, reveló que, a nivel interno, el Almacén presenta problemas en la toma de decisiones; debido a que se

realizan sin respaldo técnico y trabajando bajo un sistema reactivo, el cual atiende las actividades emergentes del día a día. Para esto se apega a la experiencia de los años y elude el estudio de su desempeño, es decir, el Almacén carece de información cuantitativa e histórica de la gestión administrativa y financiera porque no evalúa el resultado de las acciones desarrolladas de forma independiente de los demás programas o de la Organización.

En conjunto, el Centro Agrícola, conforme al marco de organización sin fines de lucro, olvida el fin del Almacén como tal, ya que lo registra y analiza como una sola institución, limitándolo en cuanto a negocio comercial.

Es importante destacar que, en el mundo de los negocios, tanto a nivel nacional como internacional, sin importar la naturaleza o actividad que desempeñe una empresa, institución u organización con fines de lucro o sin fines de lucro, si carece del conocimiento técnico adecuado de la administración de sí misma, pone en riesgo su posición en el mercado, debilitando sus fuerzas ante la competencia por falta de una simple tarea que no se atiende, ya que se pone en un segundo plano.

Las gerencias normalmente eluden el término de eficacia, mientras la empresa sea rentable, es decir, que la pérdida económica que se sufre sea mínima y la estructura solvente las necesidades actuales. Asimismo, esta práctica compromete la dirección del negocio, cayendo en el error de considerar que mañana será mejor, mientras el modelo de trabajo no se cambia.

Es así, que el estudio de las gestiones del Almacén se vuelve tan importante y debe ser periódico en su administración, ya que permite identificar errores, analizar cómo corregirlos y poner en marcha las propuestas que permitan corregir esas deficiencias; al no existir una planificación sólida que señale metas claras a las que se desea llegar.

1.1.1. Formulación del problema

Por consiguiente, el presente trabajo requiere incluir el estudio de la presente problemática, bajo la siguiente formulación:

¿Cómo afecta el desempeño de la gestión administrativa y financiera que se lleva a cabo en el Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral?

1.1.2. Sistematización del problema

En relación con los apartados anteriores, para llegar a la formulación del problema, el presente trabajo persiguió las respuestas de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cumple el Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral con los requerimientos legales establecidos por la Legislación Nacional?
- ¿Cuenta el Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral con una estructura organizacional funcional?
- ¿Qué tan eficiente es el control interno del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral?
- ¿Cumple el Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral con una estructura financiera de acuerdo con las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF)?
- ¿Cuál fue el comportamiento financiero del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral en el periodo 2015 – 2018?

1.1.3. Justificación de la investigación

Los Centros Agrícolas Cantonales están para responder a las necesidades del gremio de los agricultores y ganaderos. La Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG, ley N°7932, avala que los Centros Agrícolas generen su propio patrimonio para financiarse, mediante la creación de negocios o servicios comerciales, siempre y cuando, no sea con fines sin lucro. Es así como el Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) ofrece diferentes programas, tales como: Crédito y vivienda, Trámites de pago de servicios ambientales, Ferias del agricultor, Seguro colectivo, Almacén Agro-veterinario y Comercialización de ganado. Sin embargo, el Centro Agrícola administra todos sus programas como una sola institución, lo que implica que no se hace el análisis de desempeño individual de cada uno de los programas.

En este caso, es importante, no perder el eje central del Almacén, aunque este es una fuente de ingreso para el financiamiento de la organización, es un negocio comercial, que brinda beneficios a los clientes y socios del Centro Agrícola. Por lo expuesto anteriormente, requiere de un análisis oportuno de su gestión administrativa y financiera; ya que opera con personal cuyo nivel de experto ha sido generado en la práctica empírica de su trabajo y no por un proceso de formación o capacitación formal.

Además, por ser parte de una organización sin fines de lucro, el Almacén pierde el criterio de eficiencia financiera en su administración al ser vista desde la óptica integral de la institución desde sus fines económicos y sociales.

Específicamente, estos son unos de los factores que conllevan al fracaso a los pequeños emprendimientos porque “normalmente los emprendedores se centran en un producto o servicio exitoso, pero otras cuestiones quedan de lado por falta de tiempo, desconocimiento, falta de interés en el tema o simplemente por la incapacidad humana de poder abarcar todos los posibles problemas.” (Paulise,

2015). Además de la falta de planificación, conocimiento de sus procesos y por la ausencia de búsqueda de la mejora continua.

Por consiguiente, es importante atender las necesidades existentes dentro del Almacén y establecer procesos de mejora continua que permitan el crecimiento del negocio y como tal, de los programas del CACPJ, donde se pueda atender aquellas falencias que han estado entorpeciendo el crecimiento para que sean corregidas y garantice la eficiente clarificación de sus metas.

De esta manera, el presente trabajo tiene el siguiente sustento:

1.1.3.1. Justificación teórica

Por medio de este estudio, se suministra fundamentos teóricos en relación con la temática con el propósito de sustentar el trabajo, mostrando conceptos técnicos funcionales que se aplican en la investigación con el propósito de desarrollar una propuesta que mejore el mecanismo de trabajo en el Almacén Agro-veterinario.

Es importante mencionar que, debido al giro de negocio del Almacén, este no está, solamente, amparado a la Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG, ley N°7932, sino que también a otros decretos, reglamentos y leyes dictaminados por el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud, Colegio de Ingenieros Agrónomos, entre otros...

De la misma forma, se buscó implementar el uso de otras referencias, las cuales permitieron ampliar la comprensión y aplicación de los conceptos utilizados para cada una de las variables.

1.1.3.2. Justificación metodológica

La investigación es un enfoque mixto, porque respondió a una investigación tanto cualitativa como cuantitativa, que se debió considerar por la naturaleza del sujeto en estudio, además que el proyecto o investigación pone en práctica el bagaje de conocimientos interdisciplinarios de la carrera de Administración, de acuerdo con los ejes transversales de la Universidad, tales como: inclusión, conocimiento transformador, humanismo y compromiso social.

Con la finalidad de mostrar información tangible, se aplicó distintos métodos de recopilación de datos necesarios para detallar la situación real en el tiempo determinado de la investigación.

Mediante entrevistas, listas de chequeos a los trabajadores del Almacén Agro-veterinario y revisiones documentales se obtuvo información de primera fuente. Igualmente, el análisis se complementó por medio de material bibliográfico procedente de fuentes secundarias, relevantes a la hora del estudio.

1.1.3.3. Justificación práctica

La investigación puso a prueba los cimientos teóricos del estudiante universitario en el campo laboral, permitiendo el adecuado desenvolvimiento técnico de su especialidad dentro del Almacén, de esta manera, se buscó un diagnóstico crítico que favorezca la situación actual; mediante una opinión profesional que resuelva su gestión administrativa y financiera.

1.1.6. Delimitación temporal, espacial y empresarial

En este apartado se delimita en qué lugar se desarrolló el estudio y el tiempo de la investigación.

1.1.6.1. Delimitación temporal

Con respecto a la delimitación temporal, el periodo que abarca la investigación 2015 – 2018, se eligió para analizar el comportamiento financiero del Almacén, principalmente, en las partidas de mayor relevancia.

1.1.6.2. Delimitación Espacial e Institucional

El presente trabajo se realizó concretamente en el Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, ubicado: 50 metros sur del Colegio Técnico Profesional, en Jicaral.

A continuación, se explica en el esquema N°1, la delimitación temporal, espacial y empresarial.

Esquema N°1. Delimitación temporal, espacial y empresarial.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2. Objetivos de la investigación

Seguidamente se detalla los objetivos de la investigación:

1.2.1. Objetivo general

Analizar la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) para el diseño de una propuesta orientada a la mejora de su desempeño.

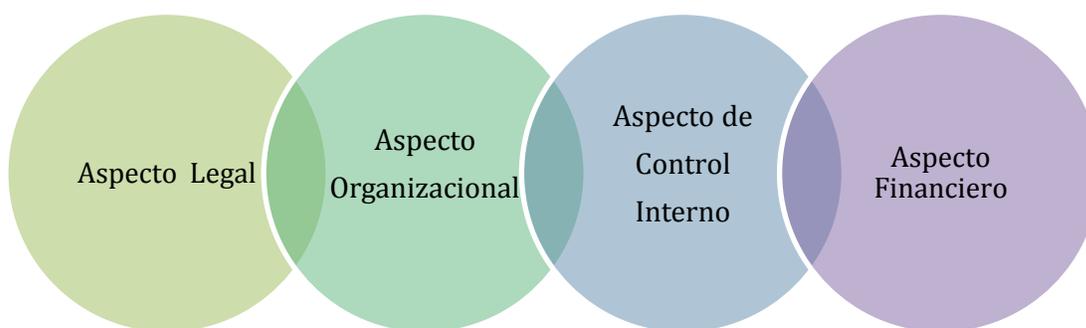
1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar el cumplimiento de los requerimientos legales del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).
2. Revisar la estructura organizacional del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).
3. Evaluar el control interno del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).
4. Examinar la estructura financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) comprobando que se encuentre de acuerdo con las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF).
5. Estudiar el comportamiento financiero del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) en los periodos 2015 – 2018.

1.3. Modelo de análisis

El trabajo tuvo como bases cuatro variables distintas, identificadas como: Aspecto Legal, Aspecto Organizacional, Aspecto de Control Interno y Aspecto Financiero; estas representan el modelo de análisis, ya que las mismas reúnen y conforman el logro de los objetivos específicos, gracias al resultado y producto del análisis correspondiente de cada una permitió alcanzar el objetivo principal y así responder al cuestionamiento del problema. En el esquema N°2, se puede visualizar lo mencionado.

Esquema N°2. Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

En este apartado se detalla la tabla N°1, esta representa la ruta de trabajo de la práctica, donde se parte desde los objetivos y variables identificadas, para establecer la operacionalización e instrumentalización que se llevará a cabo.

Tabla N°1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables Independientes	Variables Dependientes	Indicadores	Instrumentalización	Fuentes de Información
1. Identificar el cumplimiento de los requerimientos legales del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ)	Aspecto Legal	Requerimientos Legales	1-Tributación Directa 2-Permisos municipales 3-Cargas Sociales 4-Permisos Sanitarios de Funcionamiento	1-Entrevista 2-Lista de chequeo 3-Observación	Fuentes primarias: 1. Coordinador del Almacén 2.Contador o responsable de los pagos del CACPJ Fuentes secundarias: 1. Documentación 2. Publicaciones y noticias 3. Sitios web oficiales de las instituciones
2. Revisar la estructura organizacional del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ)	Aspecto Organizacional	Proceso de Planificación	1- Plan Estratégico 2- Plan Operativo	1-Revisión documental 2-Observación	Fuentes primarias: 1. Gerente o Directora del CACPJ o Coordinador del Almacén Fuentes secundarias: 1. Documentación 2. Publicaciones y noticias 3. Sitios web oficiales de las instituciones
		Proceso de Recursos Humanos	1- Estructura Organizacional 2- Descripción de Puestos 3-Proceso de Selección		
3. Evaluar el control interno del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).	Aspecto de Control Interno	Control Interno	1-Contabilidad 2-Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente 3-Cuentas por Cobrar 4-Inventario	1-Lista de chequeo 2-Revisión documental 3-Observación	Fuentes primarias: 1. Contador o responsable de la contabilidad del CACPJ 2.Coordinador y trabajadores del Almacén Fuentes secundarias: 1. Documentación 2. Publicaciones y noticias 3. Sitios web oficiales de las instituciones
4. Examinar la estructura financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) comprobando que se encuentre de acuerdo con las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF).	Aspecto Financiero	Información Financiera	1-NIIF	1-Entrevista 2-Revisión documental 3-Observación	Fuentes primarias: 1. Contador o responsable de elaborar los Estados Financieros del CACPJ Fuentes secundarias: 1. Documentación 2. Publicaciones y noticias 3. Sitios web oficiales de las instituciones
5. Estudiar el comportamiento financiero del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) en los periodos 2015 – 2018.	Aspecto Financiero	Información Financiera	1-Inventario 2-Cuentas por cobrar	1- Entrevista 2- Índices financieros 3- Observación	Fuentes primarias: 1. Contador o responsable de los Estados Financieros del CACPJ Fuentes secundarias: 1. Documentación 2. Publicaciones y noticias 3. Sitios web oficiales de las instituciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

En el presente apartado se detalla la estrategia del trabajo que se requirió en la ejecución del trabajo.

1.4.1. Tipo de investigación

La investigación demostró aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, es decir, el enfoque fue mixto, porque:

Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Mendoza, 2008, citado en Hernández, Fernández, y Baptista, 2008, pág. 546)

El enfoque mixto permite abordar de una manera concreta el problema de estudio, permitiendo realizar el análisis estadístico como interpretativo de la información recopilada mediante la aplicación de los instrumentos a los trabajadores del Almacén Agro-veterinario.

1.4.2. Fuentes de investigación

Es preciso definir cuáles son las fuentes necesarias para llevar a cabo una investigación, pues las fuentes de investigación brindan información que se “constituye en la materia prima de la investigación, de manera tal que cuando es de calidad y confiable por el modo que como se obtiene, los resultados de la investigación serán igualmente válidos y confiables.” (Méndez, 2007, pág. 146)

De esta manera el estudio utilizó diversos tipos de fuentes, las cuales se mencionan a continuación:

1.4.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información aportan datos importantes para la investigación, las mismas:

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contiene los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 66)

Es decir que, mediante la aplicación de las entrevistas, listas de chequeos y observación a los trabajadores del Almacén, se obtuvo datos directos relacionados con los objetivos de la investigación.

1.4.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellos datos obtenidos por medio de expertos que realizaron un estudio y lo impregnaron en informes, libros o en sitios webs, porque “se refiere a la información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que se les estudia a través de lo que otros han escrito.” (Cid, Méndez, y Sandoval, 2011, págs.85-86)

Por consiguiente, durante la ejecución de la investigación, se realizó consultas directas a libros, datos brindados por el CACPJ, normativas, leyes, reglamentos, *páginas web* y estudios previos.

1.4.3. Recopilación de los datos

La recopilación de los datos se realizó por medio de cuatro diferentes tipos de instrumentos, los cuales se completaron por medio de fuentes primarias y secundarias que eran datos sustanciales para el desarrollo del trabajo.

Seguidamente se detalla los tipos de instrumentos utilizados:

1. Entrevistas: permiten mantener una comunicación directa entre dos o más personas sobre un tema de interés, las entrevistas “se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 597)

De esta manera, las entrevistas se aplicaron tanto a los trabajadores del Almacén: Coordinador Administrativo, Regente Agrónomo, Cajera, Dependientes como los funcionarios del Centro Agrícola: Gerente, Contadora. Siendo un total de 8 personas entrevistadas.

Las mismas fueron semiestructuradas, ya que permiten contar con una guía de las preguntas por tratar, por lo tanto, este instrumento al ser una herramienta directa por aplicar con el sujeto de estudio, permitió una línea flexible, lo cual fue beneficioso para la formulación de nuevas preguntas durante el desarrollo.

2. Lista de chequeo, lista de controles, lista de verificación o “check list”: permiten constatar la realización de las actividades pertenecientes a un proceso,

Siendo formatos generados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática. Se utilizan para hacer

comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (ISOTOOLS, 2018)

Por lo tanto, la lista de chequeo se ejecutó de forma estratégica en el estudio del Control Interno del Almacén en Contabilidad General; Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente; Cuentas por Cobrar; Inventario.

3. Guía de revisión documental: permite abordar documentos, informes, reportes o normativas institucionales que respaldan los procedimientos realizados en la empresa, porque expresan una fuente muy valiosa de los datos y le sirve al investigador cualitativo conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 614)

Es así que la guía de revisión documental, consistió en el estudio directo de los libros, normativas, leyes, reglamentos, entre otra documentación que se vinculó con la investigación; tales como: Plan Estratégico 2016-2019, Manual de Procesos 2018, Manual de Puestos 2018, Dictamen del Auditor sobre los Estados Financieros 2018, Libros Contables: Diario, Mayor e Inventarios y Balances. También se consultó *páginas webs oficiales* del Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Centro Agrícola.

4. Observación: permite identificar elementos presentes en el entorno del trabajo en campo, elementos que una persona externa puede identificar fácilmente a comparación de las personas que conviven ahí todos los días.

Los seres humanos observamos todo el tiempo que estamos despiertos y conscientes: desde que vamos a la iglesia o al trabajo, cuando comemos o nos divertimos, pero la mayoría de lo que vemos lo olvidamos (...) en la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual

hacemos cotidianamente). Es cuestión de grado. Y “la observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 588)

Por ello, la observación jugó en todo momento un papel importante en la investigación, ya que permite obtener información que no es manifestada directamente por los involucrados ni se encuentra en documentos existentes, pero que manifiestan la realidad de la práctica cotidiana en el Almacén.

1.4.4. Análisis e interpretación de la información

Es importante destacar que el trabajo de investigación presentó algunos alcances y limitaciones para su desarrollo. Por lo que es relevante mencionar y explicar cada uno de ellos:

1.4.4.1. Alcances

- Disponibilidad de tiempo por parte de la investigadora: La investigadora contó con disponibilidad de tiempo para dedicarle al trabajo en las distintas fases.
- Movilidad al campo: Al ubicarse el Almacén Agro-veterinario del CACPJ sobre la carretera principal en Jicaral, la movilidad al campo no fue una limitante porque se logra acceder a las instalaciones fácilmente, utilizando cualquier medio de transporte.
- Acceso a la documentación interna del CACPJ: La Gerencia facilitó la documentación interna del Centro Agrícola y del Almacén, sin ningún inconveniente.
- Personal dispuesto a colaborar: Los trabajadores del Almacén estuvieron dispuesto en todo momento a colaborar para la ejecución del trabajo.
- Información por medios electrónicos: Se accedió a las plataformas electrónicas del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral y otras instancias relevantes para la investigación.

1.4.4.2. Limitaciones

- La manera de registrar la contabilidad: La contabilidad del Centro Agrícola y sus programas se registran en una sola unidad, por lo tanto, al realizar el estudio financiero no se pudo indagar a profundidad.

El esquema N.º3, expone los alcances y limitaciones de la investigación. Como se puede observar, se contó con más alcances que restricciones, lo cual evidencia que el presente trabajo era viable para su ejecución.

Esquema N°3. Alcances y limitaciones



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según lo expresado en el capítulo anterior, se logró identificar diferentes aspectos que permiten tener un panorama claro del procedimiento por seguir durante el desarrollo de la investigación. Permitió así, tener un conocimiento previo de los objetivos, los sujetos de estudio y la instrumentalización por emplear para la recopilación de la información que permite dar respuesta a las interrogantes planteadas.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

El presente apartado correspondiente al marco de referencia, se detalla la información trascendental al contexto general, social e histórico del estudio, en este caso la información corresponde tanto al Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, como al Almacén Agro-veterinario. De igual manera se especifica la legislación relevante para ampliar las bases de la investigación, misma que se debe tomar en consideración durante el desarrollo del trabajo de investigación, debido a la dependencia del Almacén con el Centro Agrícola por ser uno de sus programas.

2.1. Generalidad de la institución, empresa y/u organización, y desarrollo específico del área o departamento de investigación

2.1.1. Generalidades de la institución, empresa y/u organización

Seguidamente se detalla información acerca de la Organización, tales como: nombre, cédula jurídica, nombre y cédula del representante legal, logotipo, misión, visión, valores y la estructura organizacional.

- **Nombre:** Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas
- **Cédula jurídica:** 3-007-051101
- **Representante legal y cédula:** Alejandro Rodríguez Quirós, 6-052-250
- **Logotipo:**

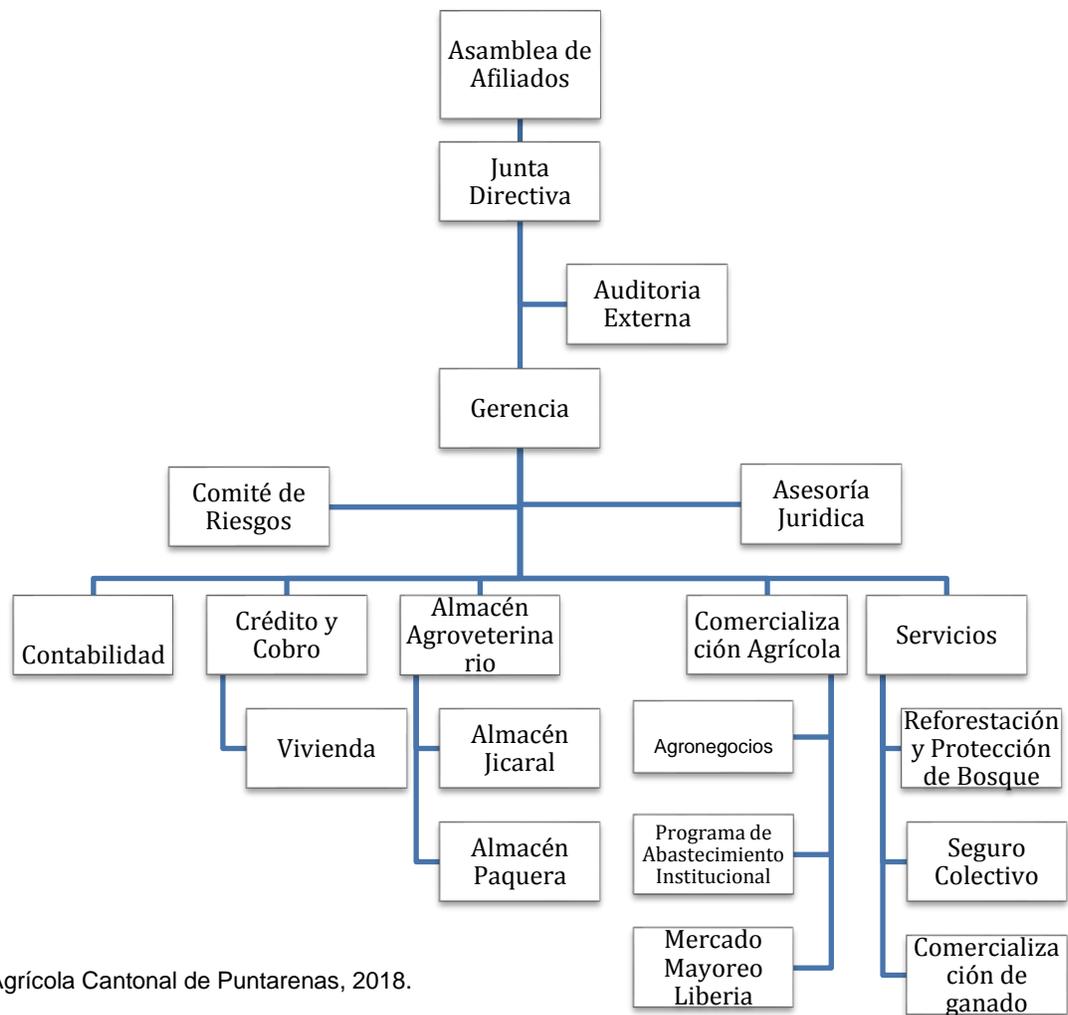


- **Misión:** Somos una organización social de enfoque agropecuario, con influencia en el Cantón central de Puntarenas, que brinda servicios de financiamiento, comercialización, vivienda, protección de los recursos naturales y otros, en procura de una producción sostenible, mejor calidad de

vida de la población y solidez económica de la organización. (Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, 2019).

- **Visión**: Ser un centro agrícola líder y modelo en la prestación de servicios y productos que generen desarrollo económico, social y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población y manteniendo la solidez económica de la organización. Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, 2019).
- **Valores**: Calidad, transparencia, eficiencia, cooperación, sensibilidad, tolerancia, cuidado y protección del medio ambiente.
- **Estructura organizacional**: En el esquema N°4 puede visualizarse la estructura organizacional del CACPJ.

Esquema N°4. Estructura Organizacional



Fuente: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, 2018.

2.1.2. Generalidades del área / departamento o programa

Con el propósito de abordar de una mejor manera la temática, es fundamental presentar una breve reseña del sujeto de estudio, el Almacén de insumos surge en 1988 y fue el primer proyecto que impulsó el Centro Agrícola con la compra y distribución de insumos agropecuarios,

En respuesta a una necesidad percibida por los productores ya que en Jicaral solamente había un distribuidor de estos productos, lo que implicaba un monopolio que los productores consideraban les afectaba. En su inicio los productos se traían contra pedido, de acuerdo a lo que cada productor necesitaba; los productos se almacenaban en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Jicaral, donde los productores los retiraban. La actividad se fortaleció al negociarse con la Cámara de Ganaderos de Jicaral, un local que había sido construido como receptor de leche, pero que ya no estaba en uso. Al arrancar con este proyecto se contrató (en principio ad honorem) al Sr. Benito Villegas López como administrador. (Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, s.f., pág. 3)

Con el paso del tiempo este programa se consolidó y cambia su nombre por: Almacén Agro-veterinario.

2.1 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

A continuación, se menciona algunos aspectos legales relevantes que afectan la investigación de forma directa:

2.2.1 Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG. [Ley N°7932.](#)

Para el presente trabajo es importante comprender qué son los Centros Agrícolas Cantonales (CAC), y cuáles son las características que deben cumplir para su formalización, tal como determina el artículo N°2 de la ley N°7932:

Los Centros Agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con las siguientes características:

- a) Estarán integrados por personas físicas o jurídicas
- b) Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva
- c) Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho a voz y el derecho a un voto por afiliado. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1999, Cap. I., Título. I, párr.1)

Entonces, los CAC son organizaciones sin fines de lucro, sujetas al Derecho Privado, con personalidad jurídica y con patrimonio propio, donde el patrimonio debe estar conformado por aportes de socios, donaciones, ventas de bienes y retribución de servicios, entre otros, así como detalla el artículo N°10:

- El patrimonio de los Centros Agrícolas estará compuesto por los siguientes recursos:
 - a) Las cuotas aportadas por los miembros afiliados y los cooperadores del centro agrícola
 - b) Las donaciones, los legados, los privilegios y las subvenciones que reciban de personas físicas o jurídicas, privadas o de entidades públicas
 - c) Los bienes muebles o inmuebles que ingresen a su patrimonio por cualquiera de las causas de adquisición

- d) Los fondos por las ventas de sus bienes y las retribuciones de sus servicios
- e) Los préstamos que adquieran con entidades financieras nacionales o internacionales
- d) Los fondos que, en presupuestos de la República producto de convenios con las instituciones del Estado, se destinen al financiamiento de obras y servicios específicos. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1999, Cap. I., Título. II, párr.1)

De acuerdo con el alcance de la presente investigación, el estudio gira alrededor del inciso d, dado que, Almacén Agro-veterinario es el servicio que genera fondos al CACPJ bajo esta modalidad, por ser un negocio comercial que distribuye la compra – venta de insumos y servicios a los productores agropecuarios de la zona peninsular: Lepanto, Paquera y Cóbano, dando como resultado el financiamiento para la sostenibilidad de la Organización.

Por lo tanto, se comprende que los CAC son organizaciones sin fines de lucro que nacen para cubrir las necesidades de un segmento específico, llamado: productores agrícolas y ganaderos. Además, estas organizaciones deberán cumplir con los componentes establecidos por la ley para la captación de fondos propios, siendo, el Almacén Agro-veterinario un servicio o programa comercial del CACPJ que se encarga de la distribución de insumos y servicios agropecuarios, un negocio que brinda ingresos al CACPJ.

El capítulo anterior, es trascendental ya que permite comprender el aspecto general, histórico y social, en el cual está inmersa la investigación que se pretende realizar. Al tener tales conocimientos se tiene un escenario concreto de la dirección de la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

El sustento teórico para el abordaje de las principales variables de investigación vinculadas a gestión administrativa y financiera se abordan a continuación:

El CACPJ es una organización sin fines de lucro cuya razón principal de gestión es la satisfacción de necesidades sociales, ambientales, económicas sin buscar el lucro económico para sus socios.

Se utiliza el término "organizaciones sin fines de lucro" (OSFL) para abarcar una serie de entes muy diversos entre sí, cuyo único aspecto en común, desde el punto de vista jurídico, es que no persiguen un fin lucrativo, en contraposición a las sociedades mercantiles, cuyo principal objetivo es el lucro de sus socios. (Antezana, s.f.).

Sin embargo,

En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las Organizaciones sin Fines de Lucro con la sola buena voluntad de quienes la integran. Se deben tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva ésta es también una empresa. Se debe «competir» con otras organizaciones. «Posicionarse» como organización. Se deberá luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que ellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está "compitiendo". (Maglieri, s.f., pág. 102)

Bajo este argumento, existen leyes que permiten que las organizaciones sin fines de lucro realicen actividades económicas, siempre y cuando conserven su razón social y los ingresos permitan consolidar su patrimonio, a continuación, se citan tres artículos de dos distintas leyes que refuerzan lo mencionado:

- Artículo N°7 de la “Ley de Fundaciones, N°5338”:
 “Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo, podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.” (La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2010, Cap. I., Título. I, párr.1)
- Artículos N°2 y N°10 de la Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG, N°7932, anteriormente mencionados en el Marco de Referencia, donde autoriza a los CAC a buscar ingresos para crear sus propios patrimonios y consolidarse en el mercado nacional.

Por lo tanto, el Almacén Agro veterinario es una pequeña empresa del CACPJ dedicada al sector comercio y servicio agropecuario, que brinda sus productos al consumidor final, en este caso al ganadero o agricultor de la zona. Además, proporciona servicios profesionales de veterinaria y agronomía.

3.1. Aspecto legal

3.1.1. Requerimientos legales

Si bien el comercio no tiene restricciones para la creación de nuevas empresas, sí deben ser reguladas desde el inicio, ya que “trae consigo el cumplimiento de una serie de gestiones y obligaciones, dentro de ellas las tributarias.” (Nelson, 2015, párr.1); mediante “leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, estatutos, entre otros, que son avalados por el Congreso de la República, por los Ministerios o por Departamentos Administrativos.” (Safetya.co., 2017).

Es decir, las empresas, desde que comienzan a formalizarse, están sujetas a los requerimientos legales y durante su periodo de funcionamiento deben informar aquellas modificaciones que surjan de las actividades, hacer los pagos

correspondientes o bien, rendir cuenta de sus operaciones en determinados periodos que la ley establezca.

En el caso de esta variable, se identifica cuatro distintos grupos de requerimientos legales, los cuales son: Tributación Directa, Permisos Municipales, Cargas Sociales y Permisos Sanitarios de funcionamiento. Por lo tanto, estos serán los parámetros de evaluación para el Aspecto Legal.

3.2. Aspecto Organizacional

3.2.1. Proceso de Planificación

La planeación o planificación es un área funcional de la gestión administrativa, en ella se define estrategias de acción, donde se delimita el entorno externo e interno del negocio con el propósito de concretar los recursos con los que se cuenta, para así establecer estrategias visionarias, orientadas a metas específicas y obtener resultados. Debido a que la planificación es:

Un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. (Matilla, 2008, pág. 17)

Además, el proceso de planificación permite establecer la ruta de trabajo por medio de controles y responsables para el logro de las metas.

Un proceso sistemático y permanente en el que se señalan los grandes logros a obtener, los cursos de acción a seguir, los medios, los responsables y los controles. Es un ejercicio racional producto de saber orientarse, entendiendo por esto último el proceso que nos permite saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos. (Puentes, 2013, pág. 8)

De esta manera, el proceso de planificación se evaluará en orden jerárquico, de acuerdo con el esquema de la organización, primero el Plan Estratégico del Centro Agrícola y segundo el Plan Operativo Anual del Almacén; para ver si estos son funcionales.

3.2.1.1. Plan estratégico

El Plan Estratégico, conocido también como Planificación Estratégica o Plan a Largo Plazo, se realiza con una proyección mayor de cinco años. “No se trata únicamente de adaptarse al entorno, si no de crear un “futuro deseado”, cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno.” (Navajo, 2009, pág. 28)

En otras palabras, la Planificación Estratégica (PE) es,

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. (Armijo, 2009, pág. 5). Asimismo, la planificación estratégica sirve como mapa, un itinerario para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita. El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista. (Pacheco, 2017)

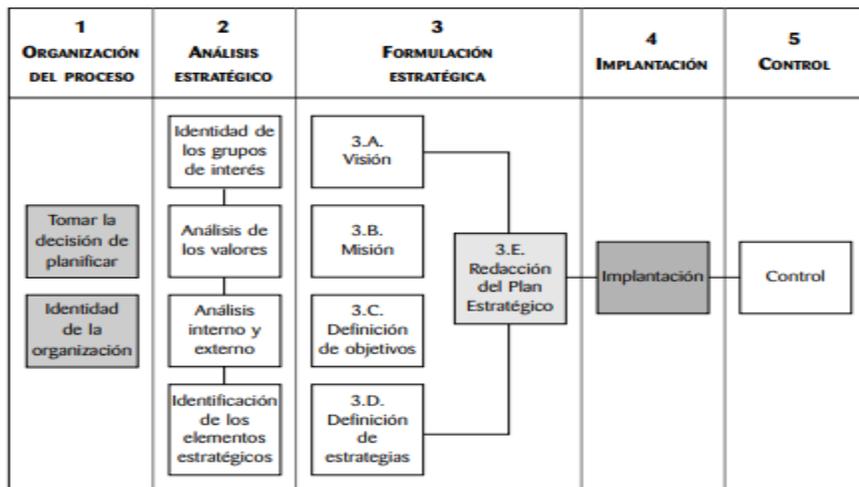
El PE facilita la toma de decisiones porque es una herramienta que reúne diferentes parámetros relevantes del negocio, busca la eficiencia de este a largo plazo, estableciendo su misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias, como también sus fortalezas y debilidades.

Según (Navajo, 2009) las fases de la planificación estratégica son:

1. Organización del proceso. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso, Identidad de la organización. 2. Análisis estratégico. ¿Dónde estamos? Análisis de los grupos de interés, Análisis de los valores, Análisis interno y externo, Identificación de los elementos estratégicos. 3. Formulación estratégica. ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? Visión, Misión, Definición de objetivos, Definición de estrategias, Redacción del Plan Estratégico. 4. Implantación de estrategias. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo? 5. Control estratégico. ¿Qué estamos haciendo? (págs. 39-40)

La ilustración N°1, describe las fases que conlleva la elaboración del Plan Estratégico:

Ilustración N°1. Fases de la planificación estratégica



Fuente: Navajo, 2009.

3.2.1.2. Plan Operativo Anual

A diferencia del PE, el Plan Operativo Anual (POA) o la Planificación Operativa se proyecta de forma anual, se puede considerar como las segregaciones del PE, en extractos anuales. Cada año se confecciona cómo el negocio va a operar, sin afectar la dirección visualizada. En este se detalla los pasos de las actividades de ventas y servicios que se requieren, así mismo se puede comparar con los Estados Financieros para ver si los objetivos planteados del POA se cumplieron.

“El Plan Operativo Anual (POA) es el plan de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos.” (Universidad Estatal a Distancia, 2019) Como también,

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. (...) Es decir que, un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. (Definicion.de., 2018)

3.2.2. Proceso de Recursos Humanos

Recursos Humanos (RRHH) es un área funcional de la gestión administrativa, aplicado entre la estrategia de la dirección y de las necesidades del personal, buscando la efectividad del desempeño de la empresa, ya que es, “el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.” (deGerencia.com, 2019, párr. 1)

Asimismo,

Es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores. (Flores, 2014, pág. 10)

Siendo así que este proceso se deberá considerar, debido a que se encarga de la administración de un recurso importante como es el recurso humano, por lo tanto, es fundamental el estudio de este para ver si es funcional en tres distintas áreas: estructura organizacional, descripción de puestos y proceso de selección del personal vinculado con el Almacén.

3.2.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional tiene que ver con los elementos de la empresa, como está organizada internamente en: departamentos, distribución jerárquica (horizontal o vertical), personal administrativo y operativo y horarios de trabajo. En otras palabras, comprende el organigrama y sus dependencias.

El organigrama es el esqueleto del negocio, la representación gráfica de cómo se encuentra organizado, ya que detalla específicamente los niveles jerárquicos de cada una de los departamentos o unidades de trabajo que dan solidez al Almacén o cualquier otra organización, tal como lo indica (Benjamín y Fincowsky, 2009):

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (pág. 124).

3.2.2.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos cumple un rol relevante en el área de RRHH, ya que desglosa puntualmente la información competente para cada uno de los puestos o trabajos del negocio, tales como el nombre, requisitos, obligaciones y objetivos del puesto por desempeñar, igualmente del tiempo para ejecutarlo y quién lo supervisa y debe supervisar. Debido a que la descripción de puestos,

Es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). (Chiavenato, 2007. págs. 226–227).

Porque, “básicamente es un listado de los aspectos significativos del puesto, así como de los deberes y las responsabilidades que le corresponden.” (Flores, 2014, pág. 40)

La descripción de puesto,

Sirve de guía para los empleados, ya que les aclara cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que ocupan y les permite conocer los aspectos en los que se tienen que desarrollar (...) Además, a los responsables les permite tener sistematizados los flujos de trabajo de su departamento, facilitando así el que los puedan optimizar. (Cruz, 2014, pág. 29)

Es decir, que la descripción de puestos es el resumen de lo que la empresa requiere en una función específica de trabajo formando un perfil.

3.2.2.3. Proceso de Selección

Si el recurso humano es un elemento importante en una empresa u organización, se debe reclutar y seleccionar conforme a sus cualidades y habilidades para que de esta manera se asegure la productividad de la empresa, el proceso de selección es “un ordenamiento de candidatos para elegir al más adecuado. Su fin principal es determinar cuál de todos es el mejor y puede entrar a trabajar en la empresa.” (Carvajal y López, 2016, pág. 12).

La selección de personal se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben los CV de los candidatos. El proceso de selección de personal permite elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, para luego pasar al siguiente paso: la entrevista. (ManpowerGroup, 2015, párr. 2).

Durante este proceso, se cumple las siguientes fases:

1. Detección de necesidades: ¿Qué puestos tenemos que cubrir dentro de la empresa?
2. Definición del perfil del candidato: ¿Qué cualidades debe tener el candidato?
3. Convocatoria o búsqueda: ¿Qué tipo de reclutamiento vamos a utilizar?
4. Preselección: Primera selección, donde se escoge los candidatos potenciales.
5. Selección: Se convoca a una entrevista.
6. Informe de Candidatos: Informe de Pros y contras de los candidatos.
7. Toma de decisiones: Se escoge al mejor candidato para el puesto.
8. Contratación: En él se determinan todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc.
9. Incorporación al puesto: Proceso de formalización, se presenta el nuevo colaborador.
10. Formación: La empresa busca estrategias para que el nuevo colaborador se adapte lo más rápido.
11. Seguimiento: Brindar seguimiento a mediano y largo plazo. (EmprendePyme.net, 2016).

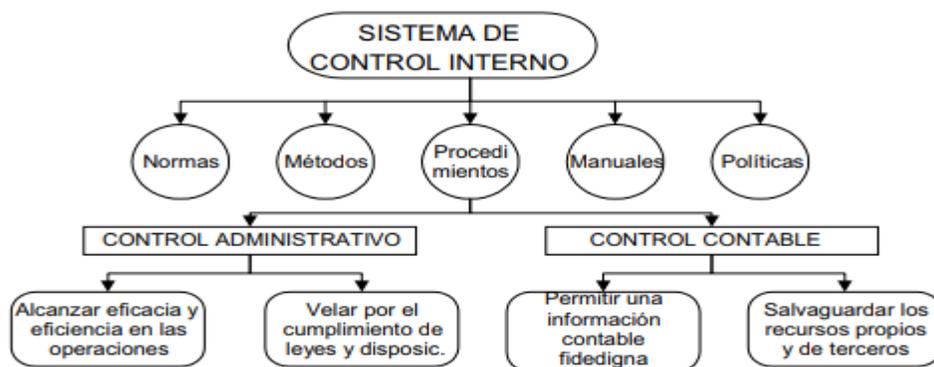
3.3. Aspecto de Control Interno

3.3.1. Control interno

El Control interno se encarga de revisar y examinar las normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas de los procesos, por lo tanto, se puede definir como el proceso omnipresente que controla la efectividad del negocio, propiciando la seguridad. Debido a que el control interno se puede definir como, “el conjunto de normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección —gobierno corporativo—, encaminado a proporcionar seguridad razonable.” (Montaño, 2013, pág. 55) y “el proceso a través del cual las actividades de una organización se adaptan a un plan de acción deseado y el plan se acopla a las actividades de la organización.” (Granada, 2011, pág. 112).

El control interno “deberá orientarse al examen y evaluación de la forma como se utilizan los recursos de que dispone una organización para cumplir su misión y del grado en que dicho cumplimiento se esté logrando”. (Granada, 2011, pág. 108). Como también, buscar la mejora continua de sus áreas. En la ilustración N°2 se presenta la estructura del Sistema de Control Interno.

Ilustración N°2. Estructura del Sistema de Control Interno



Fuente: Montaño, 2013.

Por consiguiente, el estudio de esta variable se enfocará en evaluar el control interno del Almacén en: Contabilidad General; Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja; Cuentas por Cobrar; y Aprovisionamiento.

3.3.1.1. Contabilidad General

La contabilidad se encarga de registrar el flujo de dinero que se da dentro de la organización, ya que es:

Un recurso del que se dispone para administrar los gastos e ingresos de una compañía. Cualquier empresa en el desarrollo de su actividad realiza operaciones de compra, venta, financiación como consecuencia de esas actividades su patrimonio varía y obtiene un beneficio o una pérdida. (Gil, 2019, párr.2).

De esta manera, se evaluará la Contabilidad General del Centro Agrícola vinculado con el Almacén, para ver si esta es eficiente.

3.3.1.2. Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente

Los ingresos económicos representan el valor tangible de cualquier organización, negocio o comercio que lucra, debido al intercambio de un producto o servicio, porque, “la empresa en su actividad comercial recibe dinero por prestar sus servicios o vender sus productos. De esta manera, se incrementa el patrimonio empresarial.” (Debitoor.es., s.f., párr.6).

Por otro lado, la caja chica “se define como un fondo de una cantidad determinada del cual se extraen los fondos para los gastos de pequeñas cuantías. También se le denomina caja menor.” Sage.com (2019) y

Toda empresa suele asignar mensualmente, semanalmente o diariamente determinadas sumas de dinero para solventar gastos pequeños pero necesarios para continuar con su actividad, por ejemplo puede tratarse de suministros como papel, tinta, lápices, lapiceros, copias e incluso pueden asignarse a artículos de limpieza como jabón y papel sanitario para los empleados, café y té, bombillas, artículos de iluminación y todo aquello que se requiera para que la actividad del

negocio no se vea interrumpida, también se puede asignar estos gastos a los viáticos de empleados y siempre son gastos que se pagan en efectivo, no se usan cheques u otros medios de pago. Del mismo modo el empleado responsable de la caja chica debe justificar todos los gastos realizados a diario, por menor que haya sido, debe justificarse con un comprobante de pago, boleta o factura, dichos documentos son entregados posteriormente a sus superiores quienes se encargarán de hacer un balance general de los gastos del mes. (Inversian.com, 2019, párr. 2.)

Y un Fondo de Caja Permanente es,

Simplemente el dinero que queda en una caja registradora o registro desde el inicio de la jornada laboral hasta el final de la misma. La principal motivación para un fondo de caja es para asegurar que haya una cantidad adecuada de cambio para los clientes. Si no hubiera dinero al contado en la caja, entonces los primeros clientes podrían no tener cabida, ya que no habría ningún cambio que darles si compraron un bien o servicio con dinero en efectivo. (Green, 2018, párr.2)

De esta manera, estos tres aspectos se visualizarán de manera conjunta, ya que su gestión se realiza, propiamente, en la caja registradora del Almacén.

3.3.1.3. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son las cuentas pendientes de cobro de un compromiso adquirido por el cliente, el cual, se compromete a cancelar en un determinado tiempo.

Por lo tanto, las cuentas por cobrar: “otorgan el derecho a la organización de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada. Se trata de un beneficio futuro que acredita el titular de la cuenta.” Definición. de., 2019, párr. 2). Además, “proporcionan información cuantificada referente al monto

total de recuperaciones pendientes de cobro a terceras personas naturales y/o jurídicas por operaciones normalmente del giro específico de una empresa. “(Chambi, 2011, párr. 3)

Es así, que se evaluará el proceso de cuentas por cobrar de las ventas a crédito del Almacén Agro-veterinario.

3.3.1.4. Aprovevisionamiento

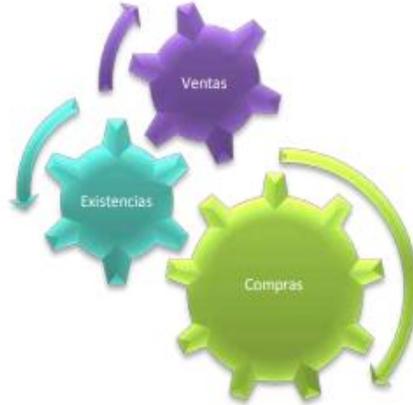
El aprovisionamiento es el proceso de compras, almacenamiento y gestión de inventario, porque consiste en:

Comprar y almacenar los materiales necesarios para la actividad de la empresa, tanto para la producción como para la venta de bienes y servicios. (...) La función de aprovisionamiento se compone de tres aspectos fundamentales: compras, almacenamiento y gestión de inventarios. (Valdemoro, 2012, pág. 42)

El aprovisionamiento permite “obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.” (Martínez, 2012, pág. 17).

El proceso de Aprovisionamiento de las empresas comerciales cumple un ciclo sencillo, ya que se desarrolla dos tareas fundamentales como la compra y la venta. En la ilustración N°3 se puede observar lo mencionado.

Ilustración N°3.Ciclo de Aprovisionamiento en una empresa comercial



Fuente: Valdemoro, 2012.

Por lo tanto, se evaluará el Aprovisionamiento del Almacén, es decir, en su proceso de Compras, Almacenamiento y Gestión de Inventario.

3.4. Aspecto Financiero

3.4.1. Información Financiera

La información financiera tiene un papel muy importante en las empresas, debido que, por medio de esta, se logra comunicar el desempeño de las operaciones del negocio en un tiempo establecido de manera medible y veraz, tal y como lo indica (Andrade y Guajardo, 2008) que “La información financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica.” (pág.34).

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) vienen a salvaguardar la información financiera, ya que son: “un conjunto de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, basadas en principios claramente definidos, que hacen que se vuelvan parte integral de todos los colaboradores de la empresa.” (Chopra y Saint, 2016). Además, son:

Estándares contables de aplicación mundial orientados a asemejar las prácticas contables entre las empresas de los distintos países. Estas normas establecen aquellas obligaciones que tienen relación con el reconocimiento de los hechos económicos y las transacciones que son importantes para la preparación de los estados financieros. (Estupiñán, 2012, pág. 7)

Algunos beneficios de las NIIF son: 1. Mejora del acceso crediticio: Apoya los préstamos sobre la base de estados financieros, los vendedores evalúan las finanzas de los compradores, préstamos y proveedores extranjeros. 2. Mejora del acceso al capital de trabajo: Inversionistas no gerenciales y capital de fuente extranjera. 3. Estandariza la educación y capacitación. 4. Optimiza la eficiencia en las auditorías. 5. Facilita la carga donde no se requieren las NIIF completas. (Mendoza y Ortiz, 2016, págs. 23-24)

De esta manera, es relevante examinar la información financiera del Centro Agrícola, si su presentación está de acuerdo con las NIIF y evaluar el comportamiento financiero del Almacén.

3.4.2. Estados financieros

Los Estados Financieros básicos expresan de manera resumida y detallada, información cuantitativa de las operaciones de la empresa durante un periodo de operación, porque, “constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad.” (Norma Internacional de Contabilidad N°1., NIC N°1, 2006, pág.2) y porque,

Son aquellos informes que las sociedades anónimas abiertas deben poner en conocimiento del público. Es por ello por lo que los estados financieros básicos se acompañan con explicaciones o Notas y son

revisados por firmas de auditoría externa, quienes emiten un Dictamen.
(Irrarázabal, 2010, pág. 62)

Según la Norma Internacional de Contabilidad N°1., NIC N°1, 2006, los Estados Financieros básicos son: Balance General, Estado de Resultado, Estado de Flujo de Efectivo, Estado Cambio de Patrimonio Neto, además de las notas complementarias. Cada uno de ellos suministra información puntualizada que convierte la toma de decisiones en una labor sencilla, a continuación, se explica brevemente cada uno de ellos:

- Estado de Situación o Balance General: Según (Andrade y Guajardo, 2008) el balance general,

Presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y el financiamiento. En él se muestra el monto del activo, pasivo y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por los dueños. (pág. 151)

Este primer informe es la fotografía de la empresa, ya que refleja la situación real en tres distintos ámbitos: activos, pasivos y capital. En otras palabras, permite visualizar los recursos tangibles y no tangibles con los que se cuenta, el endeudamiento y el patrimonio que respalda las operaciones.

- Estado de Resultados: El Estado de Resultados es el segundo informe financiero en el cual se proyecta la ganancia o pérdida del negocio, en pocas palabras, indica la rentabilidad de la empresa en un tiempo establecido. Dado que,

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de

tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. (Castro, 2015, párr. 5)

- Estado de flujo de efectivo: El tercer estado financiero básico tiene relación con el flujo efectivo, los movimientos del dinero dados en un periodo establecido, es decir que, los “Flujos de Efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.” (Norma Internacional de Contabilidad N°7, NIC N°7, 1997, pág.4) Por lo tanto,

La finalidad del estado de flujo de efectivo es presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo (...) el estado de flujo de efectivo se diseña para explicar los movimientos de efectivo provenientes de la operación normal del negocio, la venta de activos no circulantes, la obtención de préstamos, la aportación de los accionistas y otras transacciones que incluyan disposiciones de efectivo, como compra de activos no circulantes, pago de pasivos y pago de dividendos. (Andrade y Guajardo, 2008, pág.517)

- Estado de Cambio de Patrimonio Neto: Es el cuarto estado básico, este “muestra y explica la variación en cada una de las cuentas del patrimonio de un ente económico durante un período.” (Carvalho, 2009, pág. 250)
- Notas de los Estados Financieros: Finalmente, las notas de los estados financieros son el complemento de los estados anteriores, puesto que “Las notas suelen describir cada elemento en el balance de situación, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo con mayor detalle y son parte integrante de los estados financieros.” (Enciclopedia financiera, 2018).

En el capítulo anterior se desarrolló la teoría de las variables y la ruta de trabajo que se plantea desarrollar a lo largo del estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo detalla los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del trabajo, mediante la utilización de instrumentos previamente establecidos, los cuales se aplican estratégicamente a los trabajadores del Centro Agrícola: Gerente, Contadora, Coordinador del Almacén, Regente Agrónomo, Cajera y Dependientes. Además, se complementa la información con la revisión de documentos legales e institucionales, consultas a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Ministerio de Hacienda (MH), el Instituto Nacional de Seguros (INS) y al Concejo Municipal del Distrito de Lepanto.

4.1. Aspecto Legal

4.1.1. Tributación Directa

El Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, cumple con el requisito de estar inscrito con el N°1405183067757 en la Dirección General de Tributación, desde el 15 de diciembre del 2009, bajo el régimen tradicional en las actividades económicas:

- Venta al por menor, artículos de ferretería pinturas y maderas, con el código: 523402
- Venta al por menor y mayor de productos e insumos agropecuarios, con el código: 523912

El documento de este requerimiento legal debe ser visible, en el caso del Centro Agrícola, está ubicado en el ventanal de la caja registradora del Almacén Agro-veterinario.

Adicionalmente, con la nueva reforma tributaria, la organización tuvo que cambiar su método de facturación a factura electrónica (emisor – receptor electrónico) desde 31 de agosto del 2018. La factura electrónica se genera, siempre y cuando el cliente lo solicite, por ello, existen algunos letreros en el establecimiento con la siguiente leyenda:

“Si necesita la FACTURA ELECTRÓNICA favor comunicarlo al vendedor.
IMPORTANTE CONTAR CON LOS DATOS NECESARIOS.”

Es así que, el Centro Agrícola continúa dando facturas en físico en el Almacén y no cuenta con el permiso de Tributación para generarlas. Si bien indican que es una política interna entregar en físico las facturas a los clientes, la Organización se está arriesgando a una multa emitida por Tributación porque no emite factura electrónica o tiquete electrónico. Por lo tanto, no se cumple a cabalidad con el requerimiento.

Con respecto a los impuestos de renta y venta:

- Impuesto sobre la Renta, [Ley N°7092](#): La Organización está exonerada del impuesto, amparada al inciso g) del artículo N°3 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, que exime a las asociaciones civiles que agremien a pequeños y medianos productores agropecuarios
- Impuesto General Sobre las Ventas, [Decreto N°14082-H](#): La Organización está al día con las declaraciones mensuales del Impuesto

Seguidamente se consulta la situación tributaria del Centro Agrícola en el (Ministerio de Hacienda, 2019) y no se encuentra, por el momento, morosa ni omisa en relación con los impuestos tributarios. Así que cumple con ambos requisitos. (Ver anexo N°8)

4.1.2. Permisos Municipales

El Centro Agrícola está exento del pago de la patente municipal, según el oficio N°63-2001 del Concejo Municipal del Distrito de Lepanto. (Ver anexo N°9)

El documento de patente municipal que debe estar visible en el establecimiento como uno de los requisitos, en este caso no aplica, debido a que el Concejo no genera el certificado.

En relación con los pagos municipales se consulta directamente al Concejo Municipal del Distrito de Lepanto:

- El pago de recolección de basura es mensual, el Centro Agrícola no está al día, ya que solo está cancelado el mes de enero, la cancelación fue el 25 de febrero de año en curso
- El pago del impuesto de bienes inmuebles, [Ley N°7509](#) es trimestral, la Organización no está al día, debido a que solo un trimestre del presente año han cancelado (enero, febrero y marzo)

De esta manera, el Centro Agrícola no cumple con los pagos municipales. En el anexo N°10 está el estado de cuenta.

4.1.3. Cargas sociales

En cuanto a las obligaciones patronales, el pago se realiza de forma mensual y según la (Caja Costarricense de Seguro Social, 2019), el Centro Agrícola se encuentra al día, así que cumple con el requerimiento. (Ver anexo N°11).

Las cargas sociales están compuestas por los siguientes rubros:

- Aporte Patrón Banco Popular
- Asignaciones familia
- Cuota Patrón Banco Popular
- Cuota de pensiones de Invalidez Vejez y Muerte (IVM) Patronal
- Fondo Capital Laboral
- INS
- Aporte Trabajador Banco Popular
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
- Fondo Pensiones Complementarias Obligatorio
- Incapacidad por Seguro de enfermedad y maternidad (SEM) Obrero
- IVM Obrero

Por otro lado, el Centro Agrícola debe pagar el seguro obligatorio de riesgo de trabajo al INS, de manera trimestral y este se encuentra al día (mayo, junio, julio), por ende, cumple con el requisito. (Ver anexo N°12)

Asimismo, el tipo de póliza que se paga es RT- General, el cual “son pólizas permanentes o de período corto, adquiridas por personas físicas o jurídicas en su condición de patronos, para asegurar a sus trabajadores” (Instituto Nacional de Seguro, s.f., pág. 13).

Y este tipo de póliza responde a lo dispuesto por los artículos 218° y 219° del Código de Trabajo. En la tabla N°2 se puede visualizar las prestaciones que cubre este tipo de póliza:

Tabla N°2. Alcance de la cobertura

PRESTACIONES	
MEDICAS	EN DINERO
-Asistencia médico-quirúrgica	-Subsidio por incapacidad temporal
-Hospitalaria	-Rentas por incapacidad permanente
-Farmacéutica	-Rentas por muerte del trabajador
-Rehabilitación	-Gastos de traslado
-Prótesis y aparatos ortopédicos	-Gastos de funeral
-Readaptación, reubicación y rehabilitación laboral	-Gastos de hospedaje y alimentación

Fuente: Instituto Nacional de Seguros, s.f.

4.1.4. Permisos Sanitarios de Funcionamiento

La Organización cumple con el “Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud”, N°PC-ARS-PE-092-16, para la actividad “Distribución y venta de agroquímicos” del Almacén Agro-veterinario. Como requisito legal el certificado debe estar visible, y el Centro Agrícola lo tiene ubicado en el ventanal de la caja registradora del Almacén. Dicho documento se renueva cada 5 años.

De la misma manera, cumple con el Certificado de Veterinaria de Operación (CVO), otorgado para la Clase de “Comercialización al por menor de animales y productos para animales”, Sub clase “Farmacias veterinarias” del Almacén. Como requisito, el certificado debe estar visible, así que se encuentra en el ventanal de la caja registradora del Almacén. Dicho documento se renueva cada año.

En cuanto al Registro de Establecimientos Agropecuarios del Colegio de Ingenieros Agrónomos, el Centro Agrícola cumple con estar incorporado según el acuerdo de Junta Directiva en sesión N°23 – 1988, categoría CAT – A, desde 1988. Del mismo modo, el documento debe estar visible en el establecimiento, este se encuentra en el ventanal de la caja registradora del Almacén.

Debido a los servicios que presta el Almacén, el establecimiento debe contar con dos regentes:

- Regente Agrónomo: Bachiller Agrícola. Ramón Luis Chavarría Espinoza, Colegiado N°8978. Cumple con el certificado de regencia emitido por el Colegio de Ingenieros Agrónomos. El certificado se encuentra al día y está visible en el ventanal de la caja registradora del Almacén. Dicho certificado debe renovarse cada año
- Regente Veterinario: Doctor. Jorge Cubero Alvarado, Colegiado N°011398, cumple con el certificado de regencia emitido por el Colegio de Médicos Veterinarios. El certificado se encuentra visible en un tablero informativo, diagonal de la caja. De la misma manera, el certificado debe ser renovado cada año

De esta manera, la Organización cumple con los dos regentes debidamente autorizados por los Colegios respectivos para el Almacén Agro-veterinario.

Otro permiso que debe pagar la institución es el CANON del establecimiento, el permiso se paga al Colegio de Ingenieros Agrónomos. Cada año debe ser

renovado y el Centro Agrícola cumple con ello porque se pagó en el mes de marzo del presente año.

A continuación, se resume el estado de cumplimiento de los requisitos legales en la tabla N°3:

Tabla N°3. Aspectos Legales

Ítem	Requerimiento legal	Estado	Observaciones
1	Inscripción en la Dirección General de Tributación	Cumple	
2	Cambio al método de facturación: factura electrónica	Incumple	Aún generan facturas físicas a los clientes
3	Pago del Impuesto sobre la Renta	No aplica	La Organización está exonerada
4	Declaración del Impuesto sobre las ventas	Cumple	
5	Pago de Patente Municipal	No aplica	La Organización está exonerada
6	Pago del Impuesto de Recolección de Basura	Incumple	La Organización está atrasada
7	Pago del Impuesto de Inmuebles	Incumple	La Organización está atrasada
8	Pago de las Obligaciones Obrero-Patronal	Cumple	
9	Pago de las Pólizas de Seguro de Riesgo de Trabajo, INS	Cumple	
10	Certificado con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud	Cumple	
11	Certificado de Veterinaria de Operación (CVO)	Cumple	
12	Inscripción en el Registro de Establecimientos Agropecuarios del Colegio de Ingenieros Agrónomos	Cumple	
13	Pago de Regencia Agrónoma	Cumple	
14	Pago de Regencia Veterinaria	Cumple	
15	Pago de CANON	Cumple	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Aspecto Organizacional

4.2.1. Proceso de Planificación

El Centro Agrícola no tiene la costumbre de realizar planes estratégicos, sin embargo, elaboraron el “Plan Estratégico 2016-2019” para una proyección de cuatro años, el cual vence este año.

El Plan Estratégico (PE) cumple con el marco filosófico: misión, visión y valores institucionales; además, se califica en función a sus áreas estratégicas:

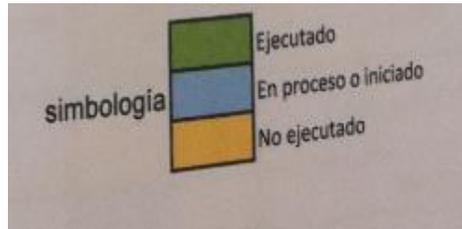
- A. Almacén Agro-veterinario
- B. Crédito y vivienda
- C. Comercialización agrícola
- D. Plataforma de servicios
- E. Gestión

Y cada área estratégica, programa o proyecto tiene: objetivos estratégicos, metas y un desglose de actividades que se deben realizar por año, junto con sus respectivos responsables. Eso es todo lo que hay.

Referente al Plan Operativo Anual (POA), se diseña un cuadro con un desglose de actividades, similar al PE, pero este se diseña para el año en curso. Se realiza un cuadro para cada una de las áreas estratégicas en la primera encerrona y en la segunda encerrona se evalúa el resultado del primer periodo. En la siguiente encerrona se evalúa el segundo periodo de ese año, y el ciclo vuelve a iniciar. Las encerronas son reuniones que la Junta Directiva del Centro Agrícola realiza cada seis meses (2 al año). Eso es todo lo que hay en relación con el POA.

El método para evaluar el desempeño de las actividades consiste en calificar el estado de la actividad en tres categorías: “ejecutado” de color verde, “en proceso o iniciando” en celeste, o si “no está ejecutada” en color amarillo. Tal y como lo representa la ilustración N°4.

Ilustración N°4.Escala de medición



Fuente: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, 2018.

Pero, con este método es muy difícil evaluar si no se fijan límites o elementos para medir el nivel de eficiencia.

De esta manera, tanto el PE como el POA les **falta** en sus cuadros de actividades:

- Indicadores que especifiquen cantidades o porcentajes que se proyectan por cada actividad
- Recursos necesarios en términos monetarios
- Plazos establecidos de ejecución, distribuidos en el año
- Resultados esperados

Al no existir estos criterios, no se puede evaluar el desempeño de cada uno de los programas. Además, los responsables deben ser claros y consensuados.

4.2.2. Proceso de Recursos Humanos

Actualmente, el Centro Agrícola cuenta, oficialmente, con 10 trabajadores en el Almacén Agro-veterinario, en los puestos conocidos como:

- Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario
- Cajero (a)
- Regentes agrícola y veterinario
- Bodeguero

- Dependientes
- Mecánico
- Asistente de taller

Como se puede observar, el puesto “Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario” es ambiguo porque no se logra comprender si se trabaja con coordinación administrativa o jefatura o simplemente coordinación. Un aspecto muy importante, ya que es el puesto líder del Almacén que se encarga de funciones administrativas y debe ser claro, tanto para él como para el personal.

También, el puesto “Regentes agrícola y veterinario” mezcla dos perfiles en una sola descripción de puesto, y no debería ser así, porque ambos son diferentes y reúnen distintas tareas.

En el Departamento Contable (departamento con vinculación directa) laboran cuatro personas, pero solo tres tienen establecido el perfil de puesto, los cuales son:

- Contador (a)
- Asistente Contable
- Auxiliar Contable

El perfil pendiente por definir trabaja medio tiempo en el Almacén al recibir, verificar y registrar la entrada de insumos a la bodega, además, reemplaza a la cajera titular en la hora de almuerzo y los días sábados. El otro tiempo es en el Departamento Contable con la facturación electrónica de los proveedores y ayudar en alguna otra actividad que se le indique.

En el “Manual de puestos, 2018” se detalla la información de cada uno de los puestos anteriormente mencionados, de la siguiente manera: nombre del puesto; naturaleza; requisitos: formación académica, experiencia, otros requerimientos del puesto; supervisado por; personal a cargo; funciones del puesto. Nada más.

Sin embargo, en algunos puestos, en cuanto a la formación académica, el requisito no es específico, por ejemplo:

- En “Regente agrícola y veterinario” menciona que debe: Poseer el grado profesional que la normativa establece. ¿Cuál normativa?, no especifica
- En “Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario” menciona que debe tener: Grado profesional en el área Administrativa o Agropecuaria. ¿Cuál grado?, no especifica

Es importante ser específico en los manuales de puestos para salvaguardar el manejo del recurso humano y reducir el riesgo en esta materia.

Eso es todo lo que hay en relación con el proceso de Recursos Humanos.

Falta:

- En las descripciones de puestos: “Condiciones ambientales y organizacionales”, “nivel ocupacional”, “ubicación del cargo”, “tipo de proceso que participa” y “disponibilidad”.
- Control de entrada y salida del personal en el Almacén.
- Estructura organizacional del Almacén, donde se detalle: el organigrama, cuáles son los departamentos, distribución jerárquica (horizontal o vertical), especificaciones de los procesos, las relaciones que tiene uno con otro y personal correspondiente para cada departamento, FODA...
- Proceso de selección del recurso humano, donde se especifique: perfil del postulante: experiencia, habilidades, conocimientos técnicos, valores; proceso de búsqueda o convocatoria; evaluación: entrevista preliminar, prueba de conocimiento, prueba psicológica, entrevista final; selección, entre otros...
- Plan de capacitación del personal para el mejoramiento en el puesto, presupuesto designado o cómo se debe ejecutar.

- Procedimiento de controles para monitorear lo establecido en el recurso humano como sus sanciones.

Al carecer de estos elementos, no se cuenta con controles que garanticen la eficiencia de la estructura organizacional del Almacén.

4.3. Aspecto de Control Interno

4.3.1. Contabilidad General

La contabilidad está estructurada, principalmente, por los programas. A final de cada mes se obtiene un balance de comprobación que registra todos los movimientos contables del Centro Agrícola y sus programas.

Las cuentas de mayor relevancia son transcritas de manera consolidada a los libros contables: Diario y Mayor.

En el caso del Diario, el libro no está al día, porque el último mes registrado es noviembre del 2018 (ver anexo N°13), la actualización de la hoja se escribe bajo el nombre “asiento resumen” junto con el mes que reportan del año, no identifican el día corte de cada mes en el libro. El desglose del catálogo de cuentas es el siguiente:

- Caja
- Banco
- Cuentas por cobrar
- Documentos por cobrar
- Productos Acumulados por cobrar
- Gastos pre pagados
- Inventarios
- Activos Fijos
- Otros activos
- Cuentas por pagar
- Obligaciones por pagar

- Provisiones por pagar
- Intereses Acumuladas por pagar
- Provisiones para incobrables
- Documentos por pagar LP
- Otros pasivos
- Superávit por revaluación
- excedentes y pérdidas
- Ingresos
- Compras
- Gastos Administrativos Fijos
- Gastos Administrativos Variables
- Gasto programa Seguro colectivo
- Almacén de insumos
- Proyecto crédito
- Proyecto forestal
- Proyecto PAI
- Ferias
- Gasto Proyecto PNUD
- Costo de Almacén
- Costo de Almacén Paquera
- Sumas iguales

Asimismo, el Mayor no está al día (ver anexo N°14), pues el último mes anotado es noviembre del 2018, debiendo estar al mes de abril del 2019. En este libro, sí identifican el día de corte, el cual es a final de cada mes. En las primeras hojas se escribe el “índice de las cuentas Mayor”. Las cuentas coinciden con las cuentas anteriormente mencionadas del Diario como los folios, meses y montos del libro Diario coinciden con los datos del Mayor.

En conjunto, existe un tercer libro contable, llamado: Inventarios y Balances, que no está al día, debido a que la última información que se reporta fue la del 2017.

En este se anota los periodos anuales del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado de Pérdidas y Ganancias, y no están firmados. Eso es todo lo que hay. (Ver anexo N°15 y N°16).

Y según los artículos N°255 y N°258 del Código de Comercio, debe registrarse en este: el nuevo inventario de cada fin de año fiscal y sucesivamente los Balances de comprobación, Estado de ganancias y pérdidas, Balance general de situación, Estado de superávit o aplicación de sobrantes, en caso de sociedades; de forma anual. Además, dichos balances deben estar firmados por el dueño o presidente de la Junta Directiva. (Procuraduría General de la Republica, s.f).

Adicionalmente, el libro se encuentra en mal estado, algunas hojas se están soltando.

A continuación, se resume el estado de los libros contables: Diario, Mayor e Inventarios y Balances en la tabla N°4:

Tabla N°4. Libros Contables

Libro contable	Estado	Observaciones
Diario	Atrasado	Al noviembre 2018
Mayor	Atrasado	Al noviembre 2018
Inventarios y Balances	Atrasado	Al 2017

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al no estar los libros al día y al estar excediendo el tiempo de tres meses de atraso, tiempo que Tributación tolera, el Centro Agrícola podría, según los artículos N°82 y N°88 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, recibir una multa equivalente a un salario base. (Procuraduría General de la República, s.f.). Además, se toman las decisiones con información no confirmada en los libros contables.

En cuanto a la custodia de los libros contables, estos están en un estante dentro del Departamento Contable. (ver anexo N°17)

Del libro Mayor, el Centro Agrícola presenta en el estante el libro N°2, ya que el primero se completó, este se abrió con base en el acuerdo N°3 de la Junta Directiva, en su sesión N°587, celebrada el 22 de agosto del 2011. Y así lo refleja la página N°2 del libro (ver anexo N°18). En ningún momento se menciona en el libro que Tributación autoriza la apertura, tampoco se encuentra su sello en las primeras hojas. Por lo tanto, este libro no está debidamente legalizado.

Asimismo, no se logra revisar el primer libro, ya que este no está en el estante y tampoco se logra comprobar que se encuentra en el lugar que indica la Contadora, ya que no se accede.

Por otro lado, las actividades del Departamento Contable no solamente se centran en Contabilidad, sino que también en Tesorería, Recursos Humanos y Control Interno, en el esquema N°5 se detalla lo mencionado:

Esquema N°5. Actividades de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por lo tanto, el Departamento Contable maneja dinero debido a que son los encargados de:

- Realizar los reintegros de cada una de las Cajas Chicas de los programas
- Recibir el dinero que ingresa, debido a los Seguros Colectivos al final del día
- Efectuar los depósitos bancarios de los ingresos del Almacén Agro-veterinario

Esto no debe ocurrir en control interno, las personas encargadas de registrar los flujos de efectivo no pueden manipular dinero.

En relación con el proceso de Contabilidad, el Departamento Contable cuenta con el “Manual de Procesos 2018” donde detalla procedimientos para el control interno de algunas actividades, tales como: procedimiento para el control del efectivo, procedimiento para el control de caja chica, procedimiento para el control de cuentas por cobrar, entre otros.

4.3.2. Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente

4.3.2.1. Ingresos

En el Almacén Agro-veterinario, existe una caja única, ubicada en un cubículo de 1 metro y 50 centímetros cuadrados, cerrado con llave, a mano derecha de la entrada principal, y en la parte interna hay una cámara de seguridad.

En el cubículo, introducen objetos personales, cómo bolsos y carteras (Ver anexo N°19), lo cual no debe ocurrir, además, solo debe tener acceso la cajera en servicio por temas de control.

En esta caja se facturan ventas de los insumos y servicios del negocio, tanto a contado como a crédito. Ambas facturas se generan en físico y presentan leves diferencias, tales como: la factura de la venta a crédito reúne todos los datos personales del deudor y en este debe firmar en el pie del documento, en la factura de la venta a contado, esto no es requisito. (Ver anexo N°20).

Está segregada la función de la caja con el manejo de los libros contables: Mayor, Diario e Inventario y Balances.

En relación con la entrega y depósito del dinero, existe un control interno del efectivo en el “Manual de Procesos 2018”, los ingresos se entregan el mismo día o el día siguiente hábil, pero se labora de lunes a sábado, y los días establecidos para recoger el dinero, según el Departamento Contable, son: lunes, miércoles y viernes. Quedando un tiempo muerto entre sábado y lunes. El dinero se puede ver comprometido, es un riesgo alto.

Y el proceso del depósito bancario, lo efectúa una funcionaria de Contabilidad. Este proceso es un mal ejemplo de control interno, no puede participar ningún funcionario del Departamento Contable en el manejo de dinero, porque ellos son los encargados del registro contable.

Antes de efectuar el depósito, la cajera titular prepara el cheque bancario y el fondo mediante la utilización de un machote montado en un documento Excel, estructurado en cinco partes: ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar, Sub-total por depositar, ventas brutas de crédito y asiento contable. Finalmente, es firmado por la Cajera y por la persona de Contabilidad que recibe el dinero. No se logra constatar si dicha documentación es firmada tal como se indica y si se conservan en archivo, ya que no se logra acceder.

En conjunto, este procedimiento se considera como los informes diarios de los ingresos que se presentan y a su vez, todo movimiento contable queda registrado en el *Software*, denominado: “PC SAI”. Este sistema se utiliza para llevar el control del inventario, así que se utiliza para facturar, donde las funcionarias de Contabilidad tienen acceso.

A continuación, en la ilustración N°5, se presenta el documento *Excel* utilizado para los reportes diarios del ingreso o para el fondo de depósito.

Ilustración N°5. Fondo de depósito

<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>			
Ventas de contado			
Ventas brutas de contado	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>	-	
Descuento sobre ventas	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>	-	
Ventas netas de contado	<hr style="width: 150px;"/>		no tocar
Recuperaciones de cuentas x cobrar	<hr style="width: 150px;"/>		
Intereses monetarios	<hr style="width: 150px;"/>		
Impuestos de ventas de contado	<hr style="width: 150px;"/>	-	
Flete	<hr style="width: 150px;"/>	-	
Sobrante caja	<hr style="width: 150px;"/>		
Otras ventas de contado	<hr style="width: 150px;"/>		
Recarga Telefónica	<hr style="width: 150px;"/>		"
Intereses corrientes/ ventas financieras	<hr style="width: 150px;"/>		
Otros ingresos	<hr style="width: 150px;"/>		
SUB-TOTAL A DEPOSITAR	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		no tocar
Menos compras de contado	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		coca
MENOS: Pagos con TARJETA/Recibos	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		%
MENOS: Pago Recibos ventas financiadas	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		
MENOS: Pagos con DEPOSITOS/Recibos	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		%
MENOS: Pagos con DEPOSITOS/Ventas de contado	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		
TOTAL NETO A DEPOSITAR	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		no tocar
Ventas brutas de crédito			
Ventas crédito financiada			
Descuento sobre ventas			
Impuestos de ventas de credito			
Flete			
Total ventas netas de credito	<hr style="width: 150px;"/>		no tocar
ASIENTO CONTABLE			
CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
100102010200	Banco		
200101020100	Compras de contado		
100104020300	CXC a clientes (venta de credito)		
400201050000	Descuentos sobre ventas		
100101030900	Recibos por aplicar		
100101031400	Recibos ventas financiadas		
100101031000	Ventas de contado por aplicar		
400201020000	Ventas de credito		
400202020000	Intereses moratorios		
400201010000	Otras ventas de contado		
400202050000	Otros ingresos		
100104020800	Recarga Telefónica		
400202040000	Intereses corrientes		
400202090000	Flete		
200101020700	Impuesto por pagar		
	<hr style="width: 150px;"/>		<hr style="width: 150px;"/>
	Hecho por		Revisado por

Fuente: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, 2018.

No se realizan arqueos sorpresa semanales o mensuales, para así evitar el uso inadecuado de los fondos, se puede decir, que este proceso funciona bajo un acto de fe. Al no existir estos controles, no se logra conocer si todos los ingresos que se reportan son ciertos.

4.3.2.2. Caja Chica

El Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola cuenta con un fondo de caja chica de ₡120,000.00 para realizar los siguientes pagos:

- Comisiones del banco por cambiar monedas
- Transportes pequeños de mercadería
- Compra de cinta o de rótulos
- Viáticos
- Copias
- Libros de regencia
- Servicios terceros
- Otros

La persona encargada de custodiar y manipular la Caja Chica es la Cajera titular. Cuando realiza el reintegro de la caja, aunque existe un procedimiento para el control de la Caja Chica en el “Manual de puestos 2018”, no existe registro de un formulario, denominado “solicitud de reintegro de la caja chica” el cual expresan, debe llenarse y firmarse, por lo tanto, no existe registro de este movimiento en la Contabilidad ni en la Caja.

Del mismo modo, no se realizan arqueos sorpresa semanales o mensuales para evitar el uso inadecuado de los fondos, se puede decir, que este proceso funciona bajo un acto de buena fe.

Finalmente, la caja chica se mantiene en un estante sin llave, dentro del cubículo de la caja registradora, aunque este cubículo se conserva con llave cuando está solo, en algunas ocasiones, cuando se opera ingresan más personas de lo

debido. Al persistir el asunto, se ve comprometido el uso de la Caja Chica para lo que originalmente se diseñó.

4.3.2.3. Fondo de Caja Permanente

Existe dos diferentes Fondos de Caja, porque, recientemente, el Almacén tiene dos cajeras, una titular (Cajera 1) y otra de reemplazo (Cajera 2) proveniente del Departamento Contable (aún no tiene establecido un perfil de puesto), lo cual en el Control Interno no es aceptable porque el Departamento Contable no debe vincularse con los ingresos, ya que ellos son los encargados de los registros.

Los montos de los Fondos de Caja se detallan a continuación en la tabla N°5:

Tabla N°5. Detalle de Fondo de Caja

Cajera	Cantidad de monto
Cajera 1	Ø130,000.00
Cajera 2	Ø75,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cada una, en teoría, custodia su propio fondo, sin embargo, ambos permanecen en las gavetas de un estante dentro del cubículo de la caja registradora, estas gavetas no cuentan con llave, ya que los llavines están dañados. Un problema de control interno.

Falta:

- Procedimiento para el control interno de Fondo de Caja

Al no existir esto, puede darse una fuga de dinero y pérdida del fondo de caja

4.3.3. Cuentas por Cobrar

El Almacén ofrece tres líneas distintas de crédito, las cuales funcionan de manera distinta:

- La Línea Comercial es para financiar la compra de un equipo, se necesita un fiador y un pagaré. El plazo varía, puede ser de tres, seis meses o un año. La tasa anual es fija de 30 % y por mes es de 2,5 %
- Esta línea no tiene nombre, pero en este caso, se identificará como Línea Empresarial. La línea es para los representantes de fincas, que normalmente, requieren químicos para sus cultivos. No se solicita un fiador ni pagaré porque son clientes frecuentes. El plazo es más corto, es de 45 días y la tasa es más alta de 4 %
- La línea personal es para clientes que requieren hacer una compra menor, esta ronda alrededor de 50.000,00 colones a 100.000,00 colones. Se necesita un pagaré. El plazo es de 30 días y la tasa es de 4 %

A continuación, se detalla un resumen de lo anteriormente citado en la tabla N°6:

Tabla N°6. Tipos de créditos

Crédito	Requiere	Plazo	Tasa
Comercial	Fiador / Pagaré	3 y 6 meses 1 año	2,5 %
Empresarial	-	45 días	4 %
Personal	Pagaré	30 días	4 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los límites de crédito no están establecidos, sin embargo, el *Software Interno: PC SAI* permite editar los límites de crédito por cliente y si están atrasados, permite bloquearlos hasta que estén al día.

En relación con los criterios de otorgamiento, no se realizan estudios del historial crediticio de la persona solicitante, la aprobación del crédito es de manera subjetiva, ya que depende del criterio de la persona responsable en autorizar, en este caso, el Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario, al decidir si el fiador del crédito es solvente, es decir, que tenga propiedades a su nombre, básicamente, ya que en el pueblo “todos se conocen”. Cuando se autoriza, sea cual sea el tipo de crédito, se debe verificar el historial crediticio, porque la empresa o negocio debe garantizar el retorno de la deuda, al no realizarse el riesgo aumenta.

Una vez autorizado, cualquiera de estos créditos, la persona acreedora, debe llenar un formulario, titulado: “Solicitud de crédito”, con la siguiente información:

- Nombre de cliente
- Dirección
- Teléfono
- Número de cédula
- Actividades realizadas
- Monto de crédito
- Forma de pago: 45 días 30 días
- Garantía mediante pagaré
- Personas que autoriza firmar facturas
- Firma del cliente
- Cédula
- Fecha

Como se puede observar, el formulario no está diseñado para la línea de crédito comercial.

Adicionalmente, estos formularios deben estar firmados por la persona solicitante y por el que autoriza en nombre del Centro Agrícola, sin embargo, este último no frecuenta firmar en algunas ocasiones. Además, dichos formularios deben tener una numeración correspondiente consecutiva y no la tienen. (Ver anexo N°21)

En caso de requerir un pagaré, el solicitante debe llenar un documento, cuyo pagaré tiene en la parte inferior las líneas de firma, tanto para el cliente como para el fiador, y en algunas ocasiones, dependiendo del cliente, el Coordinador exime la firma del fiador en el pagaré (ver anexo N°22). Es así que, no se respetan los lineamientos internos del Centro Agrícola en la información requerida para reducir el riesgo del crédito.

Y muestra de ello, también es la manera que custodian dicha documentación, pues, desde que se emigró a la factura electrónica, no se realizan expedientes personalizados. Y las solicitudes y pagarés se custodian por un lapso corto. Lo importante son las facturas.

Bajo este argumento, se conserva las facturas originales de la venta a crédito y se guardan en un portafolio, según la inicial del nombre. Una vez cancelada la deuda se devuelve la factura con sello de cancelado.

Días previos de las reuniones semestrales con la Junta Directiva, los reportes mensuales de las cuentas por cobrar se revisan y analizan entre el Coordinador o Jefe del Almacén y la Gerente. Los informes que se deben presentar son preparados por el Departamento Contable.

Sin embargo, cada semana se revisan las cuentas atrasadas y se le envía al cliente un comunicado por texto, donde se le informa cancelar, esto se realiza por medio de un *software* llamado “CREDID, SU RECORD PERSONAL.” (ver anexo N°23). También se llama a la persona y en caso muy especial, dependiendo del monto, se hace visitas para hacer algún arreglo de pago, ya que se hace todo lo posible para recuperar las cuentas para no incurrir a los cobros judiciales. Sin embargo, si el caso lo amerita, se procede a realizar los cobros judiciales.

Por otro lado, cada dos años se presenta a la Junta Directiva las cuentas que se reportan como irrecuperables para que ellos las declaren como incobrables. La

Junta emite un acuerdo en sesión donde expresa que se agotaron todas las vías legales y que por tanto el monto es incobrable. En casos como estos, el Centro Agrícola realiza una provisión del 1 % sobre las cuentas por cobrar.

Aunque existe un procedimiento de control interno para las cuentas por cobrar en el “Manual 2018”, este no se aplica, y un ejemplo de ello es que no se realizan arqueos físicos mensuales de los documentos que respaldan las partidas pendientes de cobro.

Falta:

- Políticas de crédito: Registro de la información, Criterios de otorgamiento de un crédito, Tipos de créditos, Tiempo de respuesta, Plazo de crédito, Garantías, Montos mínimos y máximos, Descuentos por pronto pago, Política de devoluciones, Riesgos, Procedimientos de recaudación, Cobro judicial, Recuperación de las cuentas por cobrar, controles de seguimiento, cada cuánto presentar informes a la gerencia.
- Procedimiento para el crédito del Almacén.

Al continuar de esta manera, el riesgo en el crédito continuará aumentando y podría perjudicar la recuperación de las cuentas por cobrar del Almacén.

4.3.4. Aprovisionamiento

En relación con el aprovisionamiento del Almacén, las compras se realizan de acuerdo con la rotación de cada producto. Los encargados de efectuar las compras, directamente, son los responsables de “cada departamento”. Las compras no requieren de la aprobación del responsable del inventario, en este caso el Coordinador o jefe del Almacén. No existe límites establecidos para las compras.

Los departamentos no están establecidos, pero estos son los que identifican:

- Veterinaria

- Ferretería y pintura
- Taller y reparación de equipo
- Agro químicos y concentrados

La compra la recibe el responsable de cada departamento, junto con el Bodeguero, ellos verifican el producto y llevan la factura firmada y sellada (ver anexo N°24) a registrar.

La persona encarga de revisar las entradas con las órdenes de compras y registrar las compras, es la misma persona que realiza la función de reemplazo en la caja registradora que proviene del Departamento Contable (aún sin perfil de puesto establecido).

El registro de las compras se lleva en el sistema PC SAI (ver anexo N°25) y en físico (ver anexo N°26).

Cuando se efectúa una venta, el Dependiente registra la venta en una de las computadoras para facturar (hay tres computadoras), en el sistema PC SAI (todo referente a inventario se utiliza este sistema), después de cancelar, el cliente regresa con la copia amarilla para retirar su artículo o insumo.

Los recuentos del inventario dependen del movimiento que tenga la línea familiar de productos, el promedio ronda los cuatro meses. Sin embargo, la línea de concentrados, agrícola y fertilizantes se realiza cada semana por la demanda que estos tienen.

Y normalmente, el recuento lo realizan dos personas, uno cuenta y otro apunta, ellos deben firmar y poner la fecha en las hojas del levantamiento de inventario y ajustes (anexo N°27) y estas hojas son custodiadas en un archivo del Departamento Contable (anexo N°28). También, se hace un levantamiento de cierre fiscal a finales de cada año.

Cuando un producto tiene una baja rotación o esté vencido, los Regentes o el Coordinador lo retiran y si este todavía puede ser de uso son donados a los agricultores.

El método de valoración del inventario es Ponderado y la manera de calcular los costos del inventario es por la adquisición, transporte y producto. El impuesto no es parte del costo.

En relación con la fiscalización del Colegio de Ingenieros Agrónomos, en teoría, realizan sin previo aviso tres visitas al año, sin embargo, en este año no se ha realizado ninguna. La última fue en el mes de noviembre del año pasado. (anexo N°29)

El fiscal del Colegio evalúa aspectos legales, como: permiso de funcionamiento para la venta de agroquímicos y certificado de inscripción del establecimiento y Regente; localización- edificio; control y almacenamiento de producto; higiene y seguridad personal; desempeño del Regente.

Por otro lado, la fiscalización del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) fiscaliza dos aspectos: la parte de Servicios Fitosanitarios del Estado y la parte de Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). De la misma manera, en este año no ha realizado ninguna revisión por parte del MAG. No se evidencia el último reporte, ya que ambas regencias cambiaron.

En la parte de servicios fitosanitarios del Estado, se encargan de verificar que los productos no estén en mal estado, vencidos o que la etiqueta no se vea dañada y que la bitácora este al día. La bitácora se lleva para los productos de etiqueta amarilla o roja, acá deben anotarse todos los vendidos y estos deben coincidir con el sistema y las recetas. (anexo N°30)

En la parte de SENASA, evalúa todo lo referente a la parte animal.

Falta:

- Realización del Plan Anual de Compras
- Procedimiento de aprovisionamiento para el Almacén en relación con los pedidos, recepción de artículos, verificación de facturas y su pago, tipos de proveedores y sus perfiles, almacenamiento y distribución del inventario
- Pólizas de seguro para los activos del Almacén

Al continuar de esta manera, el riesgo de pérdida o daño del inventario puede aumentar.

4.5. Aspecto Financiero

4.5.1. Normas Internacionales de Información Financiera

El Departamento Contable prepara para la Junta Directiva dos diferentes tipos de Estado de Resultado para los reportes mensuales y estos los llaman:

- Estado de Resultado Consolidado.
- Estado de Resultado Operativo por cada programa.

El Estado de Resultado Consolidado cumple con la estructura de ingresos y gastos del Centro Agrícola y sus programas. En la parte de ingresos no hay totales. En este estado identifican en el encabezado:

- El nombre de la organización como “CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS”
- El tipo de estado que presenta
- La fecha de estudio

Pero no menciona, en ninguna parte del estado, el tipo de moneda de presentación ni el grado de redondeo practicado al presentar las cifras. Y tampoco

tienen un espacio en específico para ser firmado. En la ilustración N°6 se muestra el machote de trabajo que utiliza la contadora:

Ilustración N°6. Estado de Resultado Consolidado del Centro Agrícola

CENTRO AGRICOLA CANTONAL PUNTARENAS
Estado de Resultado Consolidado
Del día de mes año al día de mes año

	Crédito -	Crédito-		Centro		
	Almacén	Cartera	Operacional	Servicios	Agronegocios	PAI
	Total					
INGRESOS						
GASTOS						
Gastos operacionales						
Utilidad operacional						
Gastos financieros						
Gastos administrativos						
Gastos organizacionales						
Total de gastos						
Utilidad ó Pérdida del mes						
	Utilidad sin el fondo de crédito					

Fuente: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, 2019.

En cambio, el Estado de Resultado Operativo por cada programa se estructura de forma distinta, se registran, únicamente, los gastos. Además, su presentación es de forma histórica, donde se realiza un desglose de los movimientos contables por meses.

La presentación de este estado no debería registrar únicamente los gastos, ya que cada uno de los programas generan ingresos y es un mal ejemplo de elaboración de Estado de Resultado, porque estos deben cumplir con una estructura de ingresos y egresos.

En este caso, el Estado de Resultado Operativo del Almacén Agro-veterinario, carece de encabezado, donde identifique el tipo de estado que presentan, el nombre de la organización, el tipo de moneda o el grado de redondeo

practicado al presentar las cifras de los estados. Tampoco tiene un espacio en específico para ser firmado. Además, escriben “Almacén de insumos” cuando el nombre del programa, actualmente, es Almacén Agro-veterinario. Al inicio reúne un desglose de partidas y son sumadas como gastos operacionales, cuando no tiene identificado este tipo de grupo como “gastos operacionales” y menciona “utilidad de pérdida operativa” cuando el Estado de Resultado Consolidado arriba lo identifica como “utilidad operacional” no hay congruencia. No hay ingresos. En la ilustración N°7 se detalla el machote de trabajo de la Contadora:

Ilustración N°7. Estado de Resultado Operativo por cada programa

Almacén de insumos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
Gastos de seguridad													
Recolección de basura													
Incentivo a los empleados													
Permiso de funcionamiento													
Gastos feria agrícola													
Materiales consultorio veterinario													
Total de gastos operativos	_____												
Utilidad pérdida operativa	_____												
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Gastos administ. fijos													
Gastos administ. Variables													
Total de gastos administ.	_____												
GASTOS FINANCIEROS													
Intereses a proveedores													
Comisiones bancarias													
Interés a crédito													
Intereses a Bco. Popular													
Total, de gastos financieros	_____												
GASTOS TOTALES													
Utilidad o pérdida del mes	_____												
Periodo <u>año</u>	_____												

Fuente: Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, 2019.

Para las encerronas que se realizan cada seis meses por la Junta Directiva, el Departamento Contable prepara tres distintos documentos, denominados:

- Estado de Resultado Consolidado
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultado Proyectado

El Estado de Resultado Consolidado, en comparación con el anterior explicado, varía únicamente en dos aspectos: (ver anexo N°31)

1. Donde menciona “Utilidad o pérdida del mes” cambian la palabra “mes” por “periodo”.
2. Agregan dos filas al final con los siguientes apartados:
 - Utilidad Total/ Periodo año
 - Utilidad sin el fondo de crédito

El Estado de Situación financiera cumple con la estructura: activos, pasivos y patrimonio, y el desglose de las partidas de los activos se clasifica en dos grupos: activos circulantes y activos fijos. Igualmente, el desglose de las partidas de los pasivos se clasifica en dos grupos: pasivos circulantes y pasivos a largo plazo, por lo tanto, no hay concordancia. Además, la presentación de los datos no se presenta en orden. Este documento sí tiene espacio designado para ser firmado por el presidente de la Junta y la Contadora, y sin embargo, solo está firmado por la Contadora (ver anexo N°32).

Según el inciso N°51 de la Norma Internacional de Contabilidad N°1 ([NIC 1](#)), los activos se clasifican en activos corrientes y en activos no corrientes y los pasivos se clasifican en pasivos corrientes y pasivos no corrientes. Lo cual no sucede en este caso.

En relación con la identificación de este estado está:

- El nombre de la Organización: “CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS-SEDE JICARAL”
- El tipo de estado que presenta
- La fecha de estudio en el encabezado
- La nota de pie el tipo de moneda de presentación

Pero no menciona el grado de redondeo practicado al presentar las cifras del estado.

Y el Estado de Resultado Proyectado, programa únicamente los gastos: operacionales, administrativos, financieros y organizacionales de cada una de las áreas estratégicas. Y los encabezados no son los mismos, ni tienen un espacio en específico para ser firmados. (ver anexo N°33)

En cuanto a las rendiciones de cuentas que se realizan de forma anual, en el mes de marzo, el Departamento Contable prepara únicamente, para la Asamblea de Afiliados dos documentos del último periodo anual: Estado de Resultado Consolidado y Estado de Resultado Operativo de cada programa. Sin embargo, no se accede a dicha documentación.

El Departamento Contable no frecuenta realizar análisis vertical ni análisis horizontal en los Estados Financieros, dado que, el análisis vertical presenta un análisis integral de las cifras para determinar aquellas cuentas de importancia relativas y el análisis horizontal pretende analizar cada una de las partidas para determinar los crecimientos o decrecimientos de cada una de ellas, de acuerdo con el Plan Estratégico de la Organización o de la competencia. Al no realizarse, los Estados Financieros no cobran sentido de su función.

Como se puede observar, el Departamento Contable no prepara para el Centro Agrícola los cuatro Estados Financieros que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) demanda, limitándose a dos Estados Financieros: Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado Consolidado y estos no cumplen con la NIC 1 porque su presentación es inconsistente, por ejemplo:

- Algunos Estados les colocan encabezado y en otros no.
- No definen el nombre de la organización, en uno dice “CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS” y en otro “CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS-SEDE JICARAL”.
- No identifican el tipo de moneda de presentación en todos los Estados de Resultados que preparan.

- No identifican el grado de redondeo practicado al presentar las cifras de los estados.
- No frecuentan firmar los Estados Financieros que preparan.
- Clasifican los activos del Estado de Situación Financiera en activos circulantes y fijos.
- Clasifican los pasivos del Estado de Situación Financiera en pasivos circulantes y a largo plazo.
- Los datos del Estado de Situación Financiera no se presentan de manera ordenada.
- Entre otros...

Cuando contratan auditorías externas, el Departamento Contable prepara tres: Cambio de Patrimonio de manera consolidada y el Auditor del periodo 2018 se limitó a revisar las cuentas (ver anexo N°34), pero, no analiza la NIC 1°, exactamente, y algunos errores son presentes acá, por ejemplo: (ver anexo N°35, N°36 y N°37).

- Las presentaciones de las fechas de los tres Estados varían, porque el “Balance de Situación” y “Estado de Cambio Patrimonial” tienen la fecha “AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018” y el “Estado de Pérdidas y Ganancias” tiene la fecha “DEL 01 ENERO 2018 AL 31 DICIEMBRE DEL 2018”.
- Los tres Estados no identifican el grado de redondeo practicado al presentar las cifras.
- Principalmente, el Estado de Situación Financiera y de Resultados combinan letras mayúsculas y minúsculas.
- El Estado de Situación Financiera lo identifican como “BALANCE DE SITUACIÓN”. No hay consistencia porque preparan a nivel interno el estado como Estado de Situación Financiera y para las auditorías les colocan otro nombre.
- No están firmados los Estados Financieros.
- Clasifican los activos del Estado de Situación Financiera en activos circulantes y fijos.

- Clasifican los pasivos del Estado de Situación Financiera en pasivos circulantes y a largo plazo.
- Los datos del Estado de Situación Financiera no se presentan de manera ordenada.
- El Estado de Resultado lo identifican como “ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS”. No hay consistencia porque preparan a nivel interno el estado como Estado de Resultado Consolidado y para la auditorías les colocan otro nombre, además lo presentan de manera distinta.
- El Estado de Pérdidas y Ganancias no clasifica debidamente sus partidas en ingresos y egresos, porque solo agrupa los ingresos con su respectivo total y en “gastos y costos” agrupa con el total de gastos.
- Referente a la utilidad de la venta brutas o la utilidad de operación, gastos de ventas no se visualizan en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Ya que el Departamento Contable del Centro Agrícola no prepara para la Auditoría el Estado de Flujo de Efectivo, el Auditor lo elabora y lo identifica como “ESTADO DE CAMBIO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA” (ver anexo N°38). Es importante destacar que, la responsabilidad de un Auditor, como su palabra lo dice, audita, no se encarga de preparar Estados Financieros.

Es así que el Centro Agrícola y sus respectivos programas no cuenta con una estructura financiera de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), principalmente con la NIC 1.

4.5.2. Comportamiento financiero

En vista de que los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado) del Centro Agrícola de los cuatro años, 2015-2018, no están firmados, se procede a compararlos con las Declaraciones Juradas del Impuesto sobre la Renta de estos respectivos periodos, pero estos no calzaron.

Por lo tanto, se procede a trabajar con los Estados escritos en el libro contable Inventarios y Balances, sin embargo, este, al estar atrasado y no registrar el 2018, se trabaja este periodo con los primeros documentos, ya que la presentación de los estados en la última Auditoría presentan diferencias. Por ejemplo, en el “Balance de Situación” escriben una partida “Cuentas por cobrar neta”, acá no se puede evaluar las cuentas del Almacén porque no hacen el desglose de este comportamiento contable, siendo una limitante para el estudio.

Al revisar los Estados de Situación Financiera y los Estados de Resultados en comparación con las Declaraciones Juradas del Impuesto sobre la Renta de los periodos en estudio, los principales hallazgos son los siguientes: (ver anexo N°39 y N°40)

- Los “efectivos, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar” no coinciden.
- Los “inventarios” realizados coinciden.
- Los “activos fijos” coinciden, excepto en el periodo 2017, que reportan ¢22,465,704.00 de más.
- Los “totales de activos netos” coinciden, excepto en el 2018, con una diferencia de ¢1 menos.
- Los “totales de pasivos” coinciden.
- Los “capitales netos” coinciden, excepto por 2017 y 2018, cada uno con una diferencia de ¢1.
- Las “ventas de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales” no coinciden porque los valores son menores, y no registran valores en los “servicios profesionales”.
- No existen las partidas en los estados: “comisiones”; “intereses y rendimientos”; “total de renta bruta”, así que no se logra ver la procedencia de estos valores que reportan.
- Los “costos de ventas” coinciden, excepto en el periodo 2016 y 2018, cada uno con reporte de valores mayores.
- Los “intereses y gastos financieros” coinciden.

- No existen las partidas de “gastos de ventas” en los estados, así que no se logra ver la procedencia de estos valores que reportan en “gastos de ventas y administrativos”.
- Los “totales costos, gastos y deducciones permitidos por la ley” coinciden, excepto por 2016 con una diferencia de ₡7,357,992.00 de más.

De esta manera, las Declaraciones Juradas del Impuesto Sobre la Renta no concuerdan en su totalidad con el libro contable: Inventarios y Balances, y de conformidad con Tributación Directa, se somete a sanción equivalente de uno a tres salarios bases “Quien colabore en la alteración o en la inscripción de cuentas, asientos o datos falsos en la contabilidad o en los documentos que se expidan.” (Ministerio de Hacienda, 2018, pág. 2.)

Por otro lado, se resume en la ilustración N°8 el Estado de Situación Financiera Consolidado del Centro Agrícola de los periodos 2015-2018 y en la ilustración N°9 el Estado de Resultado Consolidado de la organización de los periodos 2015-2018.

Ilustración N°8. Estado de Situación Financiera del Centro Agrícola, periodo 2015-2018

Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas - Sede Jicaral				
Estado de Situación Financiera Consolidado				
	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS				
Activo circulante				
Efectivo	182,290,365.00	162,881,752.00	154,753,435.00	129,159,204.00
Cuentas por Cobrar a otros	5,293,715.00	2,734,720.00	71,245,688.00	84,082,010.00
A cliente del Almacén	34,343,450.00	35,112,005.00	38,164,453.00	41,385,319.00
Documentos por cobrar				
Cartera de crédito	825,983,037.00	1,005,266,405.00	1,053,289,932.00	949,629,027.00
Provisión para incobrable	(69,438,108.00)	(81,166,994.00)	(88,655,097.00)	(81,602,759.00)
Documentos por cobrar netos	756,544,929.00	924,099,411.00	964,634,834.00	868,026,269.00
Intereses acumulados por cobrar	25,470,363.00	20,502,300.00	19,735,862.00	23,176,428.00
Inventarios	100,799,923.00	107,463,904.00	132,627,342.00	139,870,244.00
Gastos pagados por anticipado	917,630.00	688,964.00	373,051.00	2,588,457.00
Total activo circulante	1,105,660,375.00	1,253,483,057.00	1,381,534,665.00	1,288,287,932.00
ACTIVO FIJO				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Inmueble, maquinaria y equipo neto	282,443,737.00	292,380,157.00	436,307,253.00	811,034,988.00
Inversiones permanentes	150,038,788.00	154,862,035.00	160,279,227.00	160,197,492.00
Documentos por cobrar en cobro judicial	75,552,423.00	65,961,765.00	49,674,325.00	72,249,534.00
Total de activos fijos	508,034,948.00	513,203,956.00	646,260,806.00	1,043,482,015.00
OTROS ACTIVOS				
Derechos y patentes	27,370,850.00	24,769,278.00	22,465,704.00	24,278,019.00
Total otros activos	27,370,850.00	24,769,278.00	22,465,704.00	24,278,019.00
TOTAL ACTIVOS	1,641,066,173.00	1,791,456,291.00	2,050,261,175.00	2,356,047,966.00
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por pagar	140,611,471.00	133,353,427.00	150,551,443.00	160,805,985.00
Obligaciones por pagar	3,604,826.00	4,992,202.00	5,243,854.00	5,407,441.00
Inst. Acum. Por pagar	1,539,207.00	2,073,663.00	2,367,632.00	3,010,202.00
Doc. Por pagar C:P	13,250,000.00	2,165,500.00	1,690,500.00	115,690,500.00
Total pasivo circulante	159,005,504.00	142,584,791.00	159,853,429.00	284,914,128.00
PASIVO A LARGO PLAZO				
Documentos por pagar a otros	93,037,431.00	160,637,054.00	292,363,116.00	370,433,143.00
Total Pasivo a largo plazo	93,037,431.00	160,637,054.00	292,363,116.00	370,433,143.00
OTROS PASIVOS				
Reservas para prestaciones legales	29,560,857.00	36,396,662.00	44,064,089.00	45,761,824.00
Total otros pasivos	29,560,857.00	36,396,662.00	44,064,089.00	45,761,824.00
TOTAL DE PASIVOS	281,603,792.00	339,618,507.00	496,280,634.00	701,109,095.00
PATRIMONIO				
Capital por Donaciones	393,417,208.00	393,417,208.00	408,198,968.00	414,742,536.00
Utilidad o Perdida acumuladas	857,801,928.00	952,947,943.00	1,046,020,157.00	1,132,234,345.00
Superávit por revaluaciones	13,547,228.00	13,547,228.00	13,547,228.00	13,547,228.00
Utilidad del periodo	94,696,018.00	91,925,406.00	86,214,188.00	94,414,763.00
Total patrimonio	1,359,462,381.00	1,451,837,784.00	1,553,980,540.00	1,654,938,871.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,641,066,173.00	1,791,456,291.00	2,050,261,175.00	2,356,047,966.00

-Cifras expresadas en Colones Costarricense (₡)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ilustración N°9. Estado de Resultado Consolidado del Centro Agrícola, periodo 2015-2018

Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas - Sede Jicaral				
Estado de Resultado Consolidado				
	2015	2016	2017	2018
INGRESOS				
Ventas de insumos	641,584,283.00	726,256,833.00	673,589,520.00	758,650,053.00
Intermediación Financiera	159,577,902.00	154,372,664.00	152,817,912.00	153,738,257.00
Centro de Agro negocios	-	-	84,318,056.00	85,840,526.00
Ferias del Agricultor	71,951,875.00	73,307,786.00	-	-
Programa de servicios	287,322,439.00	41,430,675.00	50,664,255.00	50,448,415.00
Programa PAI	-	-	-	51,139,000.00
Programa de adaptación	-	20,954,797.00	-	-
Programa Comercialización	-	242,957,554.00	-	-
TOTAL DE INGRESOS	1,160,436,499.00	1,259,280,310.00	961,389,743.00	1,099,816,250.00
COSTOS Y GASTOS				
Costos de ventas	530,513,862.00	597,704,315.00	547,412,754.00	612,138,684.00
Gastos Operativos	451,461,193.00	473,508,549.00	224,427,865.00	273,781,301.00
Gastos Administrativos	66,705,553.00	77,763,254.00	79,578,633.00	83,876,716.00
Gastos Financieros	11,401,396.00	13,752,004.00	20,339,548.00	30,096,291.00
Gasto de organización	5,658,477.00	4,626,782.00	3,416,754.00	5,508,496.00
TOTAL DE GASTOS	1,065,740,481.00	1,167,354,904.00	875,175,554.00	1,005,401,488.00
EXCEDENTE O PERDIDA DEL PERIODO	94,696,018.00	91,925,406.00	86,214,188.00	94,414,763.00

-Cifras expresadas en Colones Costarricense (₡)

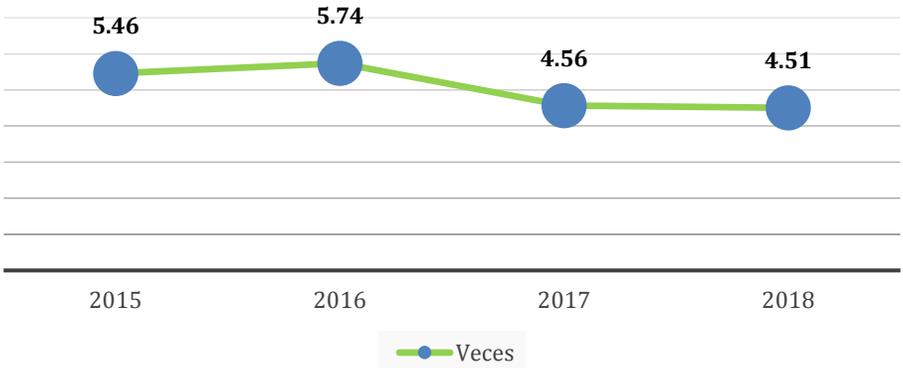
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las posibilidades de evaluar el comportamiento financiero del Almacén Agro-veterinario son limitadas, debido a la manera que el Centro Agrícola registra su información contable. Sin embargo, se procede a analizar los recursos existentes, en este caso la rotación del inventario, el periodo medio del inventario, la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo medio de cobro del Almacén.

La Rotación del Inventario del Almacén en el periodo 2016, fue la rotación más eficiente en comparación con los otros periodos, ya que la rotación del inventario para convertirse en ventas reales fue de 5,74 veces al año, lo que indica que la mercadería permaneció menos tiempo en el Almacén, la administración tuvo un buen desempeño en su gestión.

Pero en el siguiente periodo 2017, se dio un declive de 1,18 y en el 2018 de 0,05. Siendo, el periodo 2018 más bajo en comparación con los otros periodos, ya que este tuvo un incremento significativo en el inventario inicial, por ello, la rotación del inventario para convertirse en ventas reales fue de 4,51 veces. Esto indica que este año, el inventario permaneció más tiempo en bodega sin utilización, tuvo una capacidad ociosa. Se compró mercadería más de lo debido. En el gráfico N°1 se puede visualizar el comportamiento anteriormente mencionado.

Gráfico N°1. Jicaral: Rotación del Inventario del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018

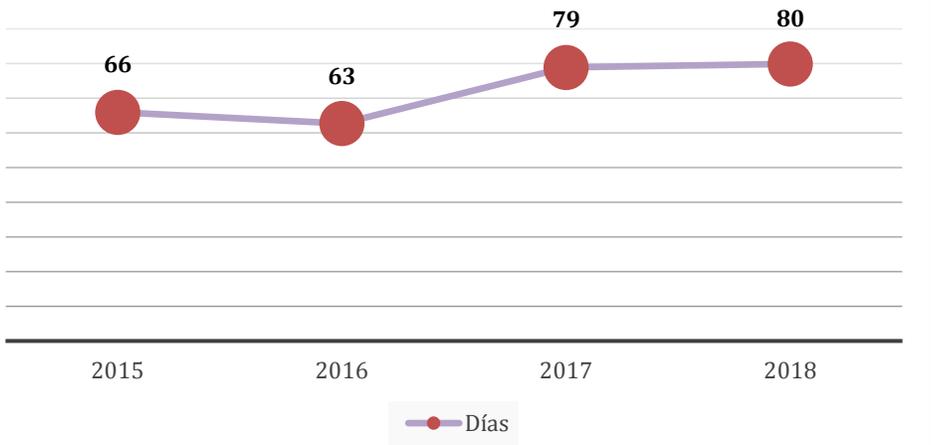


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Referente al Periodo Medio de Inventario, el 2016 es el periodo en que la tardanza para convertir el inventario en ventas fue más rápida, este periodo evidencia que el inventario tardó 63 días para buscar nuevamente insumos agropecuarios, y con el paso del tiempo este fue incrementado, ya que en el periodo 2017, aumentó 16 días y en el 2018, un día más. Siendo el 2018, el periodo con

mayor tardanza en comparación con los otros, con un tiempo de 80 días. Lo cual, es una preocupante, dado que cuanto más dure el abastecimiento en bodega, la inversión posterior será más elevada. En el gráfico N°2 se puede observar lo comentado.

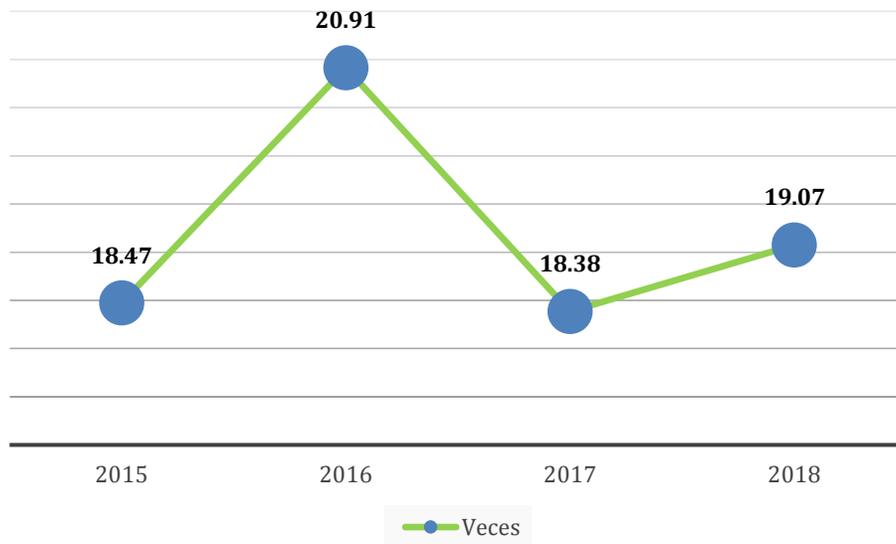
Gráfico N°2. Jicaral: Periodo Medio de Inventario del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, periodos 2015-2018



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las cuentas por cobrar, tuvieron una eficiente recaudación en el 2016 en comparación con los otros periodos o bien vendió más en ese periodo a contado, porque la rotación de las cuentas por cobrar fue 20,91 veces. Sin embargo, la recaudación de las cuentas por cobrar presentó un declive en el 2017, con una diferencia de 2,53 veces, por lo que se alude que las políticas de cobro son flexibles y tienen problemas en el proceso de retorno, por lo que necesita mejorar sus cobranzas. Si bien, en el último periodo de estudio 2018, estas mejoraron su rotación en comparación con el año anterior, con una diferencia 0,69 veces. Se debe poner atención a este comportamiento, ya que el riesgo aumenta al no contar con activos líquidos para afrontar sus obligaciones. En el gráfico N°3 se puede ver lo expresado.

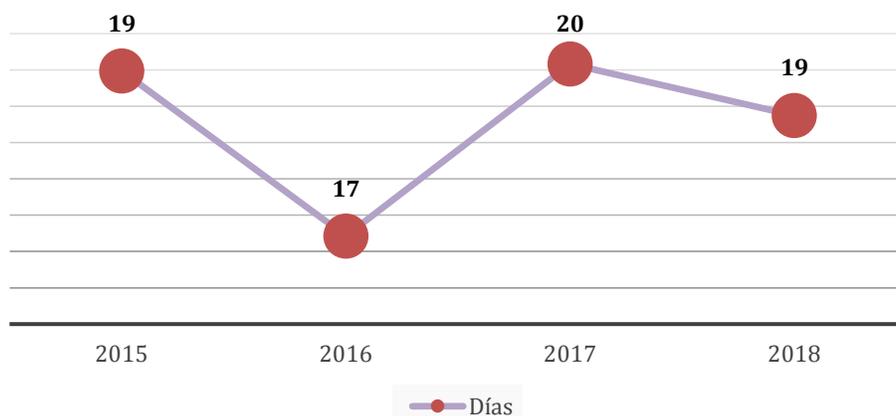
Gráfico N°3. Jicaral: Rotación de Cuentas por Cobrar del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Periodo Medio de Cobro, destaca el año 2016, debido a que tuvo una recuperación más pronta en comparación con los otros periodos, ya que tardó 17 días. Pero para el 2017, aumentó la tardanza de recuperación de las cuentas para tres días más y aunque el siguiente periodo 2018, mejoró al disminuir un día, se debe poner atención a esta cuenta de mayor importancia del Almacén.

Gráfico N°4. Jicaral: Periodo Medio de Cobro del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, periodos 2015-2018



Fuente: Elaboración propia, 2019.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta puntualmente los hallazgos obtenidos a raíz del análisis de la información mediante la aplicación de los instrumentos, con el propósito de dar respuesta a los objetivos del trabajo y posterior a ello, se brinda recomendaciones que se ajusten a las necesidades identificadas en el Almacén Agro-veterinario.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Aspecto Legal

El Centro Agrícola Cantonal, Sede Jicaral (CACPJ) no cumple con los requerimientos legales establecidos para el Almacén Agro-veterinario, por las siguientes razones:

1. Emite facturas en físico a los clientes y emite las facturas electrónicas cuando estos se lo solicitan, aun estando inscrito en Tributación Directa como “emisor – receptor electrónico” desde el año pasado; donde todas las facturas deben por carácter obligatoria generarse en facturas electrónicas o tiquetes electrónicos
2. No están al día con el pago municipal de recolección de basura, ya que enero fue el último mes cancelado del año en curso
3. No están al día con el pago municipal de bienes inmuebles, [Ley N°7509](#), en este año solo se ha cancelado el primer trimestre (enero, febrero y marzo)

5.1.2. Aspecto Organizacional

La estructura organizacional del Almacén Agro-veterinario no es funcional, porque presenta ciertas falencias en el Proceso de Planificación y en el Proceso de Recursos Humanos del Centro Agrícola, a continuación, se detallan:

1. Tanto el Plan Estratégico como el Plan Operativo carecen de indicadores que especifiquen cantidades o porcentajes que se proyectan por cada actividad, recursos necesarios en términos monetarios, plazos establecidos de ejecución distribuidos en el año, resultados esperados; lo cual limita a la Junta Directiva evaluar en sus “Informes de resultados” la eficiencia de cada uno de sus programas de acuerdo con lo proyectado
2. El Centro Agrícola no cuenta con un proceso de selección o lineamientos para capacitar al personal, mucho menos tiene establecido un procedimiento de controles para monitorear el recurso humano como sus sanciones, esto limita al Almacén
3. El Centro Agrícola no tiene establecido en su “Manual de puestos 2018”, condiciones ambientales y organizacionales, nivel ocupacional, ubicación del cargo, tipo de proceso que participa, disponibilidad. Tampoco son específicos en cuanto a los requerimientos de los puestos. Por otro lado, tienen el puesto de Regentes: Agrícola y Veterinario juntos en un solo perfil. No son claros en cuanto al nombre del Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario. Además, falta un puesto del Departamento Contable por definir
4. El Almacén no tiene una estructura organizacional establecida, por lo tanto, no tiene claridad de los departamentos que lo conforma, ni la distribución jerárquica. No tiene FODA. Tampoco se lleva un control del personal referente a entradas y salidas

5.1.3. Aspecto de Control Interno

En cuanto al control interno del Centro Agrícola vinculado con el Almacén, este no es eficiente, ya que los Procesos de: Contabilidad; Ingresos, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente; Cuentas por Cobrar y Aprovisionamiento del Almacén evidencian deficiencias, tales como:

1. Los libros contables: Diario, Mayor e Inventarios y Balances están atrasados más de los tres meses que tolera Tributación.
2. El libro contable: Inventarios y Balances no registra el inventario de cada año fiscal, tampoco, registra el balance de comprobación y el estado de superávit o aplicación de sobrantes, en caso de sociedades. Ni los balances están debidamente firmados por el presidente de la Junta Directiva; según indican los artículos N°255 y N°258 del Código de Comercio.
3. El libro contable: Inventarios y Balances se encuentra en mal estado, ya que algunas hojas se están soltando.
4. El libro contable: *Mayor 2* no está legalizado por Tributación y el libro contable: *Mayor 1* no se logró acceder.
5. El Departamento Contable manipula efectivo, los encargados de registrar la contabilidad no deben manipular fondos.
6. En relación con los Ingresos del Almacén, no existe controles para la entrada del cubículo de la caja registradora, por lo tanto, ingresan objetos personales, lo cual no debe ocurrir ya que, aparte de la cajera, en servicio no debe ingresar nada ni nadie, aún si tienen cámaras de seguridad.
7. Si bien es cierto que existe un procedimiento de control interno del efectivo en el “Manual de Procesos 2018”, este no se aplica de manera idónea, pues la persona encargada de realizar los depósitos bancarios es un funcionario

del Departamento Contable. Como también, no se realizan arqueos sorpresa semanales o mensuales, para evitar el uso inadecuado de los fondos.

8. Cuando realiza el reintegro de la caja chica del Almacén, el Departamento Contable no genera el formulario, titulado: "solicitud de reintegro de la caja chica" que señala el "Manual de puestos 2018", así que el acto es más que un acuerdo verbal entre la cajera titular y una funcionaria de departamento.
9. No se realizan arqueos semanales o mensuales para evitar el uso inadecuado de la Caja Chica del Almacén.
10. La Caja Chica del Almacén se mantiene en un estante sin llave, dentro del cubículo de la caja registradora, porque el llavín se encuentra dañado.
11. La cajera reemplazo del Almacén proviene del Departamento Contable.
12. No existe controles para el uso de los Fondos de Caja Permanente del Almacén, por ello, cada una de las cajeras guardan los fondos en las gavetas de un estante dentro del cubículo de la caja registradora, estas gavetas no cuentan con llave, ya que los llavines están dañados.
13. Falta un procedimiento para el control de los Fondos de Caja Permanente del Almacén.
14. El Almacén no tiene establecido sus políticas de crédito, todo este proceso se trabaja de acuerdo con la experiencia acumulada, es así que no se tiene establecido oficialmente el nombre de los diferentes créditos ni los límites máximos y mínimos de ellos, tampoco se realizan estudios del historial crediticio, por lo que la aprobación es completamente subjetiva.
15. El Almacén no tiene establecido el procedimiento de crédito.

16. Antes de otorgar el crédito, el solicitante debe llenar un formulario, el cual no responde a ningún número consecutivo para el control y en algunas ocasiones no son firmados por la persona que lo autoriza.
17. El formulario de solicitud de crédito no está diseñado para línea comercial y aun así lo llenan para esta línea.
18. El Coordinador o jefe del Almacén, dependiendo el caso, exime a los fiadores de firmar los pagarés, es así que no se respeta este lineamiento para reducir el riesgo.
19. No se conservan las solicitudes y los pagarés en físico, los que al poco tiempo son desechados.
20. No existen límites establecidos ni supervisión de las compras del Almacén.
21. La persona encargada de revisar y registrar las compras, no tiene su perfil de puesto establecido, así que sus responsabilidades no están claras.
22. El inventario del Almacén no cuenta con pólizas de seguro, lo cual es una preocupante en materia de control.
23. No se elabora Plan de Compras Anual.
24. No existe un procedimiento de aprovisionamiento escrito para el Almacén en relación con los pedidos, recepción de artículos, verificación de facturas y su pago, tipos de proveedores y sus perfiles, almacenamiento y distribución del inventario.

5.1.5. Aspecto Financiero

5.1.5.1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

El Centro Agrícola y sus respectivos programas, entre ellos, el Almacén Agro-veterinario, presenta la Información Financiera, excepto por el siguiente desglose de aspectos no cumple con las NIIF, principalmente NIC 1:

1. El Departamento Contable presentan a la Junta Directiva, únicamente, dos Estados de Resultados para ver el desempeño de sus operaciones de manera mensual
 - a. El Estado de Resultado Consolidado no identifica la moneda de presentación ni el grado de redondeo practicado al presentar las cifras del documento. No tiene un espacio en específico para ser firmado, por ende, no se firma. Tampoco identifica el total de ingresos.
 - b. El Estado de Resultado Operativo por cada programa, en este caso, el Almacén Agro veterinario registra, únicamente, los gastos de forma histórica por meses. No registra nada referente a los ingresos. Además, el estado no cuenta con encabezado, donde identifique el tipo de estado que presentan, el nombre de la organización, el tipo de moneda o el grado de redondeo practicado al presentar las cifras. No tiene un espacio en específico para ser firmado, por ende, no se firma. Y escriben “Almacén de insumos” cuando el nombre del programa, actualmente, es Almacén Agro-veterinario.

Se reúne un desglose de partidas y las suma como gastos operacionales, cuando no tiene identificado este tipo de grupo “gastos operacionales” y menciona “utilidad de pérdida operativa” cuando el Estado de Resultado Consolidado lo identifica como “utilidad operacional” no hay congruencia.

2. El Departamento Contable prepara un informe de resultado con tres distintos documentos para las encerronas que se realizan por la Junta Directiva cada seis meses: Estado de Resultado Consolidado, Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado Proyectado.
 - a. El Estado de Situación clasifica los activos en corrientes y fijos, y los pasivos en circulantes y a largo plazo. No hay concordancia. Además, la presentación de los datos no se da en forma ordenada. El encabezado de este documento no se anota el grado de redondeo practicado al presentar las cifras. Este documento sí tiene un espacio específico para ser firmado por el presidente de la Junta y la Contadora, pero solo la Contadora lo firmó.
 - b. El Estado de Resultado Proyectado, programa únicamente los gastos: operacionales, administrativos, financieros y organizacionales de cada una de las áreas estratégicas. Y los encabezados no son los mismos. No tiene un espacio en específico para ser firmados.
3. El Departamento Contable no frecuenta realizar análisis vertical ni análisis horizontal en los Estados Financieros.
4. El Departamento Contable no elabora los cuatro Estados Financieros que la Norma Internacional de Contabilidad N°1 (NIC 1) dictamina, limitándose a tres estados: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Cambio de Patrimonio Neto. Y esto únicamente se da, cuando se contrata una auditoría externa. El Estado de Flujo de Efectivo lo prepara el Auditor.
5. La presentación de estos documentos preparados por el Departamento Contable presenta algunas inconsistencias, tales como:
 - a. Las presentaciones de las fechas de los tres Estados varían, porque el “Balance de Situación” y “Estado de Cambio Patrimonial” tienen la fecha “AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018” y el “Estado de Pérdidas y

Ganancias” tiene la fecha “DEL 01 ENERO 2018 AL 31 DICIEMBRE DEL 2018”.

- b. Los tres Estados no identifican el grado de redondeo practicado al presentar las cifras.
- c. Principalmente, el Estado de Situación Financiera y de Resultados combinan letras mayúsculas y minúsculas.
- d. El Estado de Situación Financiera lo identifican como “BALANCE DE SITUACIÓN” no hay consistencia porque preparan a nivel interno el estado como Estado de Situación Financiera y para la auditorias les colocan otro nombre.
- e. No están firmados los Estados Financieros.
- f. En el Estado de Situación Financiera clasifican los activos en circulantes y fijos y los pasivos en circulantes y a largo plazo.
- g. Los datos del Estado de Situación Financiera no se presentan de manera ordenada.
- h. El Estado de Resultado lo identifican como “ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS” no hay consistencia porque preparan a nivel interno el estado como Estado de Resultado Consolidado y para las auditorías, les colocan otro nombre, además, lo presentan de manera distinta.
- i. El Estado de Pérdidas y Ganancias no clasifica debidamente sus partidas en ingresos y egresos, porque solo agrupa los ingresos con su respectivo total y agrupa gastos y costos con su respectivo total de gastos.
- j. Referente a la utilidad de la venta brutas o la utilidad de operación no se visualizan en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

5.1.5.2. Comportamiento Financiero del Almacén Agro veterinario

Debido al registro de la contabilidad que realiza el Departamento Contable del Centro Agrícola, las posibilidades de estudiar el comportamiento financiero del Almacén Agro-veterinario son limitadas, sin embargo, se procede a trabajar con los recursos existentes, a continuación, se mencionan los principales hallazgos:

1. Las declaraciones Juradas del Impuesto Sobre la Renta del Centro Agrícola en los periodos 2015-2018 no coinciden en su mayoría con las cuentas de los Estados Financieros anotados en el libro Inventarios y Balances.
2. El periodo 2016, fue el año más eficiente en comparación con los otros periodos, con una rotación del Inventario de 5,74 veces al año y el periodo 2018, fue el más bajo en comparación con los otros periodos con 4,51 veces al año.
3. El periodo 2016, fue el año en que el Periodo Medio de Inventario tardó menos en comparación con los otros periodos en estudio, con 63 días, y el periodo 2018, fue el año en que tardó más el inventario en moverse y buscar nuevamente los insumos agro pecuarios con 80 días.
4. El periodo 2016, fue el año en que la rotación de las cuentas por cobrar fue eficiente, ya que rotó 20,91 veces y el periodo 2017, fue el año en que rotó menos con 18,38 veces.
5. El periodo 2016 destaca en el Periodo Medio de Cobro en comparación con los otros periodos, ya que tardó 17 días de recuperación de las cuentas y el periodo que tardó más, fue el año 2017, con 20 días.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Aspecto Legal

- Apegarse a lo establecido en la resolución, denominada: “Obligatoriedad General para el Uso de los Comprobantes Electrónicos”, NºDGT-R-012-2018 de la Dirección General de Tributación, para no ser sancionado.
- Cancelar los pagos municipales pendientes de recolección de basura y de bienes inmuebles para ponerse al día y no tener contratiempos.

5.2.2. Aspecto Organizacional

- Agregar cuatro columnas, denominadas: indicadores, recursos designados, resultados, cronograma; al cuadro de actividades de cada una de las áreas estratégicas del nuevo Plan Estratégico con el propósito de crear parámetros donde se pueda medir el desempeño.
- Agregar cuatro columnas, denominadas: indicadores, recursos designados, producto y meta de indicador (I SEMESTRE, II SEMESTRE, ANUAL) en el Plan Operativo Anual de cada una de las áreas estratégicas, con el propósito de crear parámetros donde se pueda medir el desempeño.
- Elaborar los procedimientos: reclutamiento, selección, capacitación o sanciones del recurso humano.
- Comprar un sistema de control de horario para el personal del Almacén, puede ser un sistema de control mediante tarjeta o sistema de control biométrico. O bien, llevar el control de manera manual por medio de hojas de firmas.

- Incorporar las condiciones ambientales y organizacionales, nivel ocupacional, ubicación del cargo, tipo de proceso que participa, disponibilidad en las descripciones de puestos.
- Segregar la descripción de puesto, titulado: “Regentes agrícola y veterinario” porque son dos distintos puestos.
- Clarificar el nombre idóneo de trabajo para el “Coordinador o jefe del Almacén Agro-veterinario”.
- Definir el perfil del puesto de la cuarta trabajadora del Departamento Contable.
- Elaborar un organigrama del Almacén y establecer cuáles son los departamentos, las relaciones que tiene uno con otro y distribución jerárquica (horizontal o vertical).
- Elaborar un FODA del Almacén.

5.2.3. Aspecto de Control Interno

- Actualizar los tres libros contables: Diario, Mayor e Inventarios y Balances para evitar sanciones por Tributación Directa.
- Llevar el registro del libro contable: Inventarios y Balances, según lo indica los artículos N°255 y N°258 del Código de Comercio.
- Reparar el libro contable Inventarios y Balances ya que se encuentra en mal estado.
- Legalizar el libro contable: Mayor 2.

- Segregar la función de contabilidad con el manejo de efectivo.
- Elaborar un procedimiento para el control del ingreso al cubículo de la caja registradora del Almacén.
- Aplicar el control interno del efectivo que tienen escrito en el “Manual de Procesos 2018” en el Almacén.
- Segregar el manejo del efectivo con el Departamento Contable, presente en el caso del depósito bancario de los ingresos del Almacén.
- Asignar una tercera persona, ajena al proceso de ingreso y registro del efectivo del Almacén, para que efectúe el depósito bancario.
- Aplicar el procedimiento para el control de la Caja Chica en el “Manual de Procesos 2018” en el Almacén.
- Diseñar el formulario, denominado “solicitud de reintegro de la caja chica” para llevar el debido control del procedimiento en una carpeta o portafolio en el Departamento Contable.
- Arreglar los llavines de las gavetas donde se guarda la Caja Chica y los Fondos de Caja Permanente del Almacén.
- Segregar la función de la cajera reemplazo con el Departamento Contable.
- Elaborar un procedimiento de control para el uso de los Fondos de Caja Permanente del Almacén.
- Elaborar las Políticas internas de crédito para el Almacén: Registro de la información, Criterios de otorgamiento de un crédito, Tipos de créditos, Tiempo de respuesta, Plazo de crédito, Garantías, Montos mínimos y máximos, Descuentos por pronto pago, Política de devoluciones, Riesgos,

Procedimientos de recaudación, Cobro judicial, Recuperación de las cuentas por cobrar, controles de seguimiento, cada cuanto presentar informes a la gerencia.

- Elaborar un procedimiento de crédito para el Almacén.
- Aplicar el procedimiento para el control interno de cuentas por cobrar en el “Manual de Procesos 2018”.
- Elaborar el Plan Anual de Compras para el próximo año.
- Elaborar el procedimiento de aprovisionamiento establecido para el Almacén en relación con los pedidos, recepción de artículos, verificación de facturas y su pago, tipos de proveedores y sus perfiles, almacenamiento y distribución del inventario.
- Asegurar el inventario

5.2.5. Aspecto Financiero

5.2.5.1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

- Apegarse a lo establecido en la Norma Internacional de Contabilidad N°1.
- Realizar análisis vertical y análisis horizontal a los Estados Financieros para ver el desempeño de cada cuenta de forma periódica.

5.2.5.1. Comportamiento Financiero del Almacén Agro veterinario

- Apegarse a todo lo establecido legalmente referente a Tributación Directa, para no recibir sanción alguna.

- Si bien, llevan la contabilidad consolidada, se debe realizar los Estados e informes respectivos de cada uno de los programas para poder realizar el estudio del comportamiento financiero por medio de las razones financieras de forma periódica.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Seguidamente se diseña una propuesta orientada a la mejora del desempeño del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola, gracias al resultado obtenido como resultado del análisis del negocio, con el propósito de concretar el objetivo principal del presente trabajo.

En este apartado se aborda los aspectos más significativos que se considera pueden contribuir a mejorar las actividades desarrolladas en la parte: Organizacional, Control Interno y Financiero. Ya que la parte Legal es básicamente cumplir con los requerimientos legales, por ello, se brinda un modelo concreto para la gestión administrativa y financiera del Almacén.

6. Modelo para la gestión administrativa y financiera del Almacén Agro-veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral.

6.1. Aspecto Organizacional

6.1.1. Plan Estratégico de la Organización



CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL

Documento: Plan Estratégico 2020-2024

Código: CACPJ-PE-2019

Versión: 01

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Se recomienda:

- Conservar el marco filosófico del Centro Agrícola en el documento.
- Elaborar un FODA de la Organización.
- Agregar el organigrama de la Organización.
- Conservar el desglose de las áreas estratégicas en el documento.
- Designar los objetivos y metas de cada área estratégica de acuerdo con la misión del Centro Agrícola.
- Proyectar los objetivos y metas de cada área estratégica en cuatro pilares: perspectiva de los clientes y socios (cómo aumentar la cartera de clientes), perspectiva financiera (cómo aumentar el patrimonio), perspectiva de

procesos internos (cómo mejorar el proceso interno), perspectiva de aprendizaje y crecimiento (cómo mejorar el aprendizaje).

- Con base en esos objetivos y metas desarrollar el cuadro de actividades de cada área estratégica.
- Cambiar el cuadro de actividades de cada área estratégica por el siguiente:

Cuadro de Actividades:

Tabla N°7. Cuadro de Actividades del PE

Ítem	Actividades	Indicador	Recursos económicos designados	Resultado	Cronograma					Responsable
					Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
1	Deben cumplir con lo establecido en los objetivos y metas	Porcentaje (%) o número (#) que se espera obtener como resultado	Monto en colones (₡)	Lo que se proyecta obtener	X	X	X	X	X	Asignar 1 o 2 personas como máximo. Los responsables deben claros y consensuados
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1.2. Plan Operativo Anual del Almacén Agro-veterinario 2020



CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL

Documento: Plan Operativo Anual del Almacén Agro-veterinario 2020

Código: CACPJ-PE-POA-AA-2019

Versión: 01

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

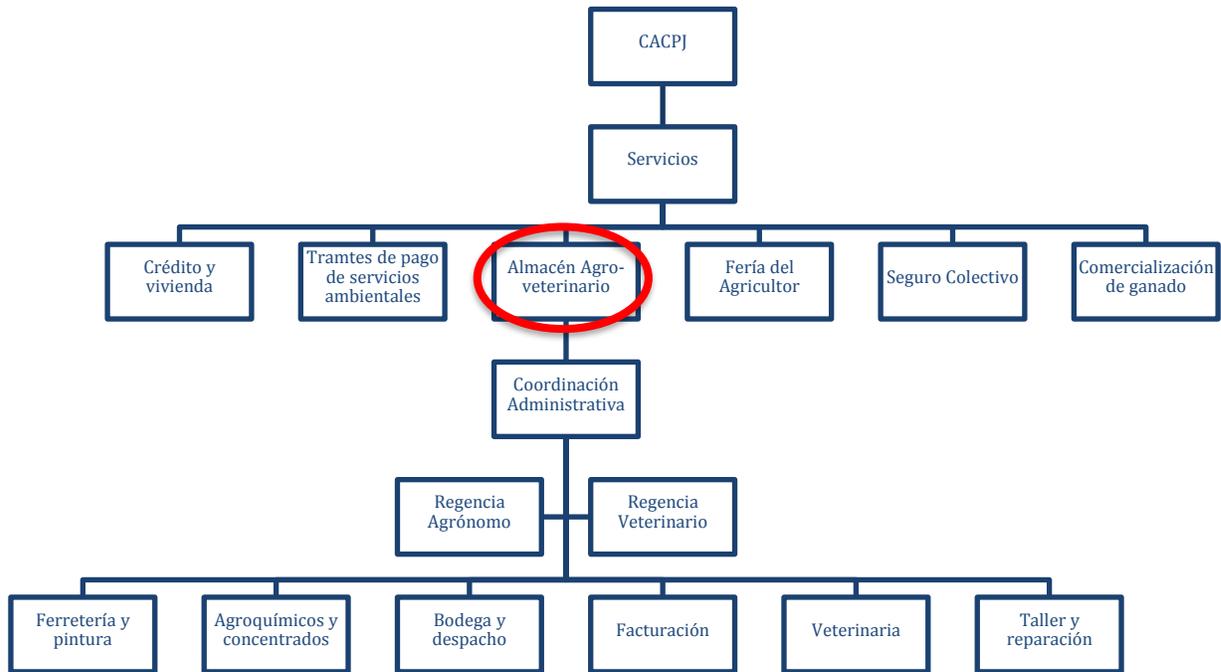
Aspectos estratégicos:

Misión, visión y valores del Centro Agrícola:

- **Misión**: Somos una organización social de enfoque agropecuario, con influencia en el cantón central de Puntarenas que brinda servicios de financiamiento, comercialización, vivienda, protección de los recursos naturales y otros, en procura de una producción sostenible, mejor calidad de vida de la población y solidez económica de la organización.
- **Visión**: Ser un centro agrícola líder y modelo en la prestación de servicios y productos que generen desarrollo económico, social y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población y manteniendo la solidez económica de la organización.
- **Valores**: Calidad, transparencia, eficiencia, cooperación, sensibilidad, tolerancia, cuidar y proteger el medio ambiente.

Perfil estratégico del Almacén Agro-veterinario:

Esquema N°6. Organigrama del Almacén Agro-veterinario



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Análisis del contexto del Almacén Agro-veterinario: FODA

Fortalezas:

- El establecimiento y la bodega para el uso del Almacén Agro-veterinario son propiedad del Centro Agrícola.
- El Almacén cubre las necesidades agropecuarias presentes en el cono sur de la Península de Nicoya.
- El Almacén cuenta con las 2 regencias requeridas para funcionar: agrónoma y veterinaria.
- El Centro Agrícola cuenta con exoneraciones tales como: Impuesto sobre la Renta y la Patente Municipal para el Almacén.
- Los programas del Centro Agrícola están vinculados estratégicamente para obtener ganancias, ya que cada uno responde a las necesidades de su gremio.

Debilidades:

- No se cuenta con indicadores para medir el desempeño de las actividades programadas del Almacén Agro-veterinario.
- Los controles internos del Almacén son deficientes.
- No existe un registro individualizado del movimiento contable del Almacén, lo que limita estudiar el comportamiento financiero.

Oportunidades:

- Cierre del establecimiento “La península” que fue una competencia directa por varios años.
- Alianzas estratégicas con empresas comerciales para adquirir mejores precios, entre ellas: La Cooperativa de Productores de Leche R.L “Dos Pinos”.
- La zona permite que los agricultores y ganaderos puedan desarrollarse acorde con la línea del negocio.

Amenazas:

- La Cooperativa de Productores de Leche R.L “Dos Pinos” vende agroquímicos en la zona con precios similares.
- La Clínica Veterinaria Don José amenaza la parte veterinaria.
- Por el daño ambiental puede que las personas decidan no comprar agroquímicos y use productos naturales.

Programación operativa del Almacén Agro-veterinario:

Tabla N°8. Cuadro de actividades del POA

Item	Actividades	Indicador	Recurso económico designado	Producto	Meta de indicador			Responsable
					I SEM	II SEM	ANUAL	
1	Deben cumplir con lo establecido en los objetivos estratégicos y metas	Porcentaje (%) o número (#)	Monto en colones (₡)	Lo que proyecta obtener	X	X	X	Asignar 1 o 2 personas como máximo. Los responsables deben ser claros y consensuados
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1.3. Manual de puestos para el Almacén Agro-veterinario
CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL
ALMACÉN AGRO-VETERINARIO: MANUAL DE PUESTOS

6.1.3.1. Coordinador/a Administrativo/a



Nombre del cargo: **Coordinador/a Administrativo**
Nivel Ocupacional: **Coordinación Administrativa**
Ubicación del cargo: **Almacén Agro-veterinario**
Tipo de proceso: **Sustantivo**
Código: **CACPJ-RRHH-MP-AA-01-2019**
Versión: **02**

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Planear, organizar, dirigir y controlar la operación y funcionamiento del Almacén Agro-veterinario, manteniendo los niveles apropiados de inventarios, la eficiencia en la operación y un servicio de calidad.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a: Gerencia

Supervisa a:

- Cajero (a)
- Regentes
- Bodegueros (as)
- Dependientes (as)
- Mecánicos (as)
- Asistente de taller

Principales funciones y responsabilidades:

1. Brindar un servicio de calidad a los productores (as) y clientes (as) del Almacén Agro-veterinario.
2. Supervisar que el personal del Almacén Agro-veterinario cumpla con cada una de sus funciones y responsabilidades.
3. Velar por el uso correcto de la existencia del inventario: volumen, orden, diversidad, disponibilidad, entre otros.
4. Velar por el cumplimiento de los protocolos y procedimientos de venta, atención al cliente, atención a proveedores, entre otros.
5. Velar que las instalaciones y el personal cumplan con la normativa vigente en cuanto a seguridad ocupacional y manejo de productos.
6. Gestionar y negociar las compras del Almacén Agro-veterinario, procurando las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad y plazo.
7. Apoyar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativo-contables del Almacén Agro-veterinario.
8. Analizar y resolver las solicitudes de crédito que presenten los clientes.
9. Llevar control de las cuentas por cobrar, planificar, gestionar y realizar las acciones que garanticen la recuperación de las mismas.
10. Coordinar y participar en la realización de los inventarios físicos, procurando que los mismos se realicen con la frecuencia y dimensión acorde con las existencias.
11. Promover y resolver las fallas en el manejo del inventario afín de reducir las pérdidas al mínimo.
12. Apoyar a las y los productores y promover el vínculo con la organización por medio de visitas a fincas y diferentes eventos como ferias, capacitaciones, asesorías, entre otros.
13. Elaborar informes sobre el desempeño y resultados del Almacén Agro-veterinario con la periodicidad que le sean solicitados.
14. Participar en la evaluación anual del Almacén Agro-veterinario e implementar las acciones de mejora y eficiencia que se deduzcan de dicha evaluación.

15. Formular el plan operativo anual del Almacén Agro-veterinario, participar y apoyar en la formulación de los objetivos estratégicos del Almacén Agro-veterinario y de la organización.
16. Procurar el logro de las metas del Almacén Agro-veterinario, así como sus objetivos estratégicos y los de la organización.
17. Velar por el alcance y la aplicación de las políticas e índices de tolerancia en materia de gestión de riesgos.
18. Velar y custodiar los activos del programa: planta física, inventario, equipos, *software*, entre otros.
19. Cualquier otra función atinente a su cargo, que le fuera asignada por su superior.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El puesto se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre la Gerencia. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan dentro del Almacén Agro-veterinario, cuando se lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** Le corresponde coordinar con todo el personal sustantivo y operativo del Almacén Agro-veterinario, por lo tanto, es responsable de brindar una supervisión constante en los distintos procedimientos que se deben desarrollar para el logro de los objetivos.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice propias de su función, cumplan con las normas de calidad, las expectativas de los socios del Centro Agrícola y los clientes del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la Organización, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos de la gestión administrativa y financiera en el cual se encuentra ubicado el puesto.

Además, maneja información de tipo confidencial, por lo tanto, es necesario cumplir con las disposiciones establecidas por la Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley N.º8968.

- 4. Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
- 5. Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados 7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con la Gerencia del Centro Agrícola y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria. El trabajo demanda la capacidad de analizar información y tomar decisiones al respecto, eventualmente, de acuerdo con la demanda, se puede dar situaciones de estrés por lo que se requiere que la persona sea proactiva y comprometida en el quehacer.
- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Planificación y Organización
2. Liderazgo
3. Servicio al cliente
4. Trabajo en equipo
5. Flexibilidad para adaptarse al cambio
6. Excelentes relaciones humanas
7. Facilidad de expresión verbal y corporal
8. Negociación y Solución de Conflictos
9. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el puesto, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su trabajo exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar.
2. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los programas *Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

1. **Formación académica y experiencia:** Bachillerato de Educación Media o bien, título equivalente, certificado o constancia que demuestre que el candidato posee los conocimientos o el dominio del oficio respectivo y mínimo dos años de experiencia en labores relacionadas con el área administrativa y agropecuaria.
2. **Requisitos legales y otros:** Licencia de Conducir B1, ya que el puesto demanda movilizarse fuera del establecimiento en algunas ocasiones.

6.1.3.2. Cajero/a



Nombre del cargo: Cajero/a
Nivel Ocupacional: Facturación
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Operativo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-02-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Ejecutar labores de recepción, custodia y control de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos producto de las ventas.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a:

- Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario
- Departamento Contable

Supervisa a: No aplica.

Principales funciones y responsabilidades:

1. Cobrar las facturas y recibir el dinero productos de las ventas diarias.
2. Control y custodia del dinero en sus diferentes presentaciones.
3. Archivar y llevar el control de la cartera de cuentas por cobrar del Almacén Agro-veterinario.
4. Responsable de la caja chica del Almacén Agro-veterinario.
5. Preparar diaria y mensualmente los informes propios de su actividad: de caja, de ventas, entre otros.
6. Mantener el orden, limpieza y presentación de su área de trabajo.
7. Realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad de trabajo.

Condiciones ambientales y organizacionales:

- 1. Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe presentar informes de los ingresos de las ventas diarias al Departamento Contable.
- 2. Supervisión ejercida:** No tienen personal a cargo
- 3. Responsabilidades por funciones:** Es responsable del manejo de todos los ingresos monetarios del Almacén Agro-veterinario y de archivar y custodiar los expedientes de las cuentas por cobrar. Además, maneja información de tipo confidencial, por lo tanto, es necesario cumplir con las disposiciones establecidas por la Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley N.º8968.
- 4. Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
- 5. Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados 7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén

Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.

- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño del proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Flexibilidad para adaptarse al cambio
4. Excelentes relaciones humanas
5. Facilidad de expresión verbal y corporal
6. Compromiso y calidad organizacional
7. Dispuesto a trabajar bajo presión

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el puesto, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su trabajo exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los *programas Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

1. **Formación académica y experiencia:** Bachillerato de Educación Media o bien título equivalente, certificado o constancia que demuestre que el candidato posee los conocimientos o el dominio del oficio respectivo y mínimo seis meses de experiencia en labores de caja y manejo de efectivo
2. **Requisitos legales u otros:** No aplica.

6.1.3.3. Regente Agrícola



Nombre del cargo: Regente Agrícola
Nivel Ocupacional: Regencia Agrónoma
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Sustantivo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-03-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ **en sesión** _____ **Rige a partir de:** _____

Naturaleza del cargo: Dirigir, controlar y supervisar que las actividades de manejo, almacenamiento, transporte y comercialización de insumos agrícolas se realicen conforme a la normativa vigente en la materia, en atención a las necesidades de las y los productores y el buen resultado del Almacén Agro-veterinario.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a:

- Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario
- Gerencia

Supervisa a:

- Cajero (a)
- Regentes
- Bodegueros (as)
- Dependientes (as)
- Mecánicos (as)
- Asistente de taller

Principales funciones y responsabilidades:

1. Supervisar, velar y garantizar el cumplimiento de todos los requisitos y normas establecidas en la legislación vigente para el manejo, almacenamiento, transporte y comercialización de insumos agrícolas.

2. Garantizar que todos los productos que se comercialicen en el establecimiento cumplan con la normativa vigente, y que el manejo de los mismos sea consecuente con dicha normativa.
3. Supervisar y garantizar que el personal que labora en el Almacén Agro-veterinario cumpla con las condiciones de seguridad y demás normas vigentes para el manejo de productos agroquímicos.
4. Promover y apoyar el desarrollo de eventos de formación, capacitación y asesoría a productores, así como al equipo de trabajo del Almacén Agro-veterinario.
5. Asesorar a los clientes sobre el uso de los insumos agrícolas, así como sobre la apropiada disposición de los desechos.
6. Cumplir con informes, control de inventarios, recetas y demás requerimientos en materia de la regencia a su cargo.
7. Velar por que el establecimiento cumpla y mantenga al día permisos y demás requerimientos propios de la materia.
8. Atender las supervisiones y control de las autoridades competentes en la materia, así como resolver las acciones inherentes a la función regencial que pudieran interponer dichas autoridades.
9. Acatar y ajustarse a las políticas del Almacén Agro-veterinario en materia de manejo y control de inventarios, cuestiones laborales, entre otros.
10. Mantener y promover la limpieza y apropiada presentación de las áreas de trabajo bajo su responsabilidad (bodega de agroquímicos).
11. En la medida de sus posibilidades, apoyar y contribuir con el desempeño y resultados del Almacén Agro-veterinario.
12. Realizar otras actividades inherentes al cargo, que le sean asignadas por su superior inmediato o las autoridades competentes en la materia.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad, cuando lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** Le corresponde coordinar con todo el personal operativo del Almacén Agro-veterinario, en cuanto a garantizar que se cumpla con las condiciones de seguridad y demás normas vigentes para el manejo de productos agroquímicos, por lo tanto, es responsable de brindar una supervisión constante en los distintos procedimientos que se deben desarrollar.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice, propias de su función, cumplan con las normas de calidad, normas vinculantes con la regencia y las expectativas de socios (as) del Centro Agrícola y clientes del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la organización, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto.
1. **Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
2. **Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.

- 3. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a miércoles de 7:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 4pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.
- 4. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Planificación y Organización
2. Liderazgo
3. Servicio al cliente
4. Trabajo en equipo
5. Flexibilidad para adaptarse al cambio
6. Excelentes relaciones humanas
7. Facilidad de expresión verbal y corporal
8. Negociación y Solución de Conflictos
9. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el puesto, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Además de los conocimientos propios de su formación, es elemental que conozca sobre:

1. Constitución Política de la República de Costa Rica
2. Reglamento de Regencias Agropecuarias del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica, N°26503-MAG
Asimismo, debe estar actualizado en:
 1. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar
 2. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los *programas Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

1. **Formación académica y experiencia:** Bachillerato Universitario de Ingeniería Agronómica y mínimo 1 año de experiencia en labores relacionadas con el área agropecuaria.
2. **Requisitos legales y otros:** Estar incorporado al Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica.

6.1.3.4. Regente Veterinario



Nombre del cargo: Regente Veterinario
Nivel Ocupacional: Regencia Veterinaria
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Sustantivo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-04-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Dirigir, controlar y supervisar que las actividades de manejo, almacenamiento, transporte y comercialización de insumos veterinarios se realicen conforme a la normativa vigente en la materia, en atención a las necesidades de las y los productores y el buen resultado del Almacén Agro-veterinario.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a:

- Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario
- Gerencia

Supervisa a:

- Cajero (a)
- Regentes
- Bodegueros (as)
- Dependientes (as)
- Mecánicos (as)
- Asistente de taller

Principales funciones y responsabilidades:

1. Supervisar, velar y garantizar el cumplimiento de todos los requisitos y normas establecidas en la legislación vigente para el manejo, almacenamiento, transporte y comercialización de insumos veterinarios.
2. Garantizar que todos los productos que se comercialicen en el establecimiento cumplan con la normativa vigente, y que el manejo de los mismos sea consecuente con dicha normativa.
3. Supervisar y garantizar que el personal que labora en el Almacén Agro-veterinario cumpla con las condiciones de seguridad y demás normas vigentes para el manejo de productos veterinarios.
4. Promover y apoyar el desarrollo de eventos de formación, capacitación y asesoría a productores, así como al equipo de trabajo del Almacén Agro-veterinario.
5. Asesorar a los clientes sobre el uso de los insumos veterinarios, así como sobre la apropiada disposición de los desechos.
6. Cumplir con informes, control de inventarios, recetas y demás requerimientos en materia de la gerencia a su cargo.

7. Velar por que el establecimiento cumpla y mantenga al día permisos y demás requerimientos propios de la materia.
8. Atender las supervisiones y control de las autoridades competentes en la materia, así como resolver las acciones inherentes a la función regencial que pudieran interponer dichas autoridades.
9. Acatar y ajustarse a las políticas del Almacén Agro-veterinario en materia de manejo y control de inventarios, cuestiones laborales, entre otros.
10. Mantener y promover la limpieza y apropiada presentación de las áreas de trabajo bajo su responsabilidad (consultorio y farmacia veterinaria).
11. En la medida de sus posibilidades apoyar y contribuir con el desempeño y resultados del Almacén Agro-veterinario.
12. Realizar otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato o las autoridades competentes en la materia.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad, cuando lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** Le corresponde coordinar con todo el personal operativo del Almacén Agro-veterinario, en cuanto a garantizar que se cumpla con las condiciones de seguridad y demás normas vigentes para el manejo de productos veterinarios, por lo tanto, es responsable de brindar una supervisión constante en los distintos procedimientos que se deben desarrollar.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar porque que las actividades que realice, propias de su función, cumplan con las normas de calidad, normas vinculantes con la regencia y las expectativas de socios (as) del Centro Agrícola y clientes (as) del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la organización, asimismo, es necesario

que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto.

- 4. Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
- 5. Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a miércoles de 7:00 am a 5:00 pm y sábados de 7:00 am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.
- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Planificación y Organización
2. Liderazgo
3. Servicio al cliente
4. Trabajo en equipo
5. Flexibilidad para adaptarse al cambio
6. Excelentes relaciones humanas
7. Facilidad de expresión verbal y corporal
8. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el cargo, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Además de los conocimientos propios de su formación, es elemental que conozca sobre:

1. Constitución Política de la República de Costa Rica
2. Reglamento de Regencias Agropecuarias del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica, N°26503-MAG
Asimismo, debe estar actualizado en:
 1. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar
 2. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los programas *Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

- 1. Formación académica y experiencia:** Bachillerato Universitario de Medicina y Cirugía Veterinaria y mínimo un año de experiencia en labores relacionadas con el área pecuaria
- 2. Requisitos legales y otros:** Estar incorporado al Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica.

6.1.3.5. Bodeguero/a



Nombre del cargo: Bodeguero/a
Nivel Ocupacional: Bodega y despacho
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Operativo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-05-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ **en sesión** _____ **Rige a partir de:** _____

Naturaleza del cargo: Controlar, custodiar el adecuado almacenamiento y conservación de los productos, materiales e inventario del área a su cargo.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a: Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario

Supervisa a: No aplica.

Principales funciones y responsabilidades:

1. Registrar y controlar el ingreso y salida de productos.
2. Recibir y chequear la mercadería en su ingreso, así como disponerla para la venta: registro, etiquetado, ordenamiento, entre otros.
3. Despachar y entregar mercadería, siguiendo el protocolo y procedimientos establecidos: chequear contra factura, sellar factura, entre otros.
4. Brindar una atención esmerada en la entrega de los productos a los clientes o bien a otros funcionarios del Almacén Agro-veterinario.
5. Mantener apropiado orden y limpieza de la bodega.
6. Llevar control de las existencias, realizar y/o participar en la realización de pruebas e inventarios parciales y totales.
7. Velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el orden y manejo del inventario por parte de los demás trabajadores del Almacén Agro-veterinario, reportando a su superior inmediato las malas prácticas u observaciones.

8. Apoyar en la medida de sus posibilidades a los demás trabajadores del Almacén, en las diferentes labores de ventas, control y otros.
9. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo, que le sean asignadas por su superior inmediato.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad cuando lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** No tienen personal a cargo.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice propias de su función, cumplan con las normas de calidad, normas vinculantes con la regencia y las expectativas de socios (as) y clientes del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por el Centro Agrícola, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto
4. **Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
5. **Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.

- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados 7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.
- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Flexibilidad para adaptarse al cambio
4. Excelentes relaciones humanas
5. Facilidad de expresión verbal y corporal
6. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el cargo, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar.
2. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los *programas Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

- 1. Formación académica y experiencia:** Bachillerato en Educación media y mínimo un año de experiencia en labores relacionadas con el área de bodega y despacho
- 2. Requisitos legales y otros:** No aplica.

6.1.3.6. Dependiente



Nombre del cargo: Dependiente
Nivel Ocupacional: General/ (definir departamento)
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Operativo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-06-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Atender a clientes y vender productos

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a: Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario

Supervisa a: No aplica.

Principales funciones y responsabilidades:

1. Atender a los clientes, promover, llevar a buen término y concluir el proceso de la venta.
2. Conocer de los productos en general o en su área de trabajo para brindar apoyo técnico a los clientes y resolver sus dudas sobre los productos y servicios ofrecidos.
3. Empacar, chequear contra factura y entregar la mercadería a los clientes (cuando no puede hacerlo el bodeguero) cumpliendo los procedimientos de control y atención al cliente.

4. Participar activamente en el control del inventario: cumplir los protocolos de ventas y realizar o participar en la realización de pruebas parciales y totales, entre otros.
5. Estar atento a las existencias del inventario en general y en especial en su área de trabajo, procurando mantener el volumen óptimo de los productos en función de las ventas y la rotación máxima. En este sentido reportar o hacer pedidos, según se le haya instruido.
6. Participar y/o apoyar las demás labores relativas al inventario: registro, etiquetado, ordenamiento de productos, entre otros.
7. Mantener la limpieza y orden de los productos y en el almacén en general.
8. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad, cuando se lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** No tiene personal a cargo.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice, propias de su función, cumplan con las normas de calidad, normas vinculantes con la regencia y las expectativas de socios (as) del Centro Agrícola y clientes del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la organización, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto.
4. **Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y

amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.

- 5. Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados 7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.
- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Flexibilidad para adaptarse al cambio
4. Excelentes relaciones humanas
5. Facilidad de expresión verbal y corporal
6. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el cargo, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar.
2. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los programas *Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

1. **Formación académica y experiencia:** Bachillerato en Educación media y mínimo un año de experiencia en labores relacionadas con el área de bodega y despacho
2. **Requisitos legales y otros:** No aplica

6.1.3.7. Mecánico



Nombre del cargo: Mecánico
Nivel Ocupacional: Taller y Reparación
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Operativo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-07-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Reparar equipos y realizar labores que allí se realizan.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a: Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario

Supervisa a: Asistente de taller.

Principales funciones y responsabilidades:

1. Atender a los clientes con esmero; realizando las labores de reparación y mantenimiento de los equipos con eficiencia, calidad y en el menor plazo posible.
2. Responsable del inventario del taller, tanto de equipos y repuestos para la venta como de herramientas, materiales y equipos necesarios para las labores propias del taller.
3. Velar por la apropiada disponibilidad de productos (inventario) en el taller, procurando mantener el volumen óptimo de los productos en función de las ventas y la rotación máxima.
4. Asesorar a los clientes en materia de operación, capacidad y mantenimiento de los equipos.
5. Promover acciones de capacitación a los clientes, individual, grupales, talleres de capacitación, giras de campo, entre otros.
6. Mantener el área del taller limpio y ordenado, procurando además una adecuada presentación para los clientes y público en general.
7. Asegurar la utilización adecuada de los recursos a su cargo, evitando daños o pérdidas.
8. Realizar labores de empaque de mercadería y entrega a los clientes, siguiendo para ello el protocolo y procedimientos establecidos.
9. Coordinar con los proveedores la disponibilidad de repuestos y equipos y promover una relación comercial positiva con ellos.
10. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo, que le sean asignadas por su superior inmediato.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad, cuando se lo solicite el superior inmediato.

- 2. Supervisión ejercida:** Le corresponde coordinar con el asistente de taller, todo lo referente al taller, por lo tanto, es responsable de brindar una supervisión constante en las distintas actividades que se deben desarrollar para el logro de los objetivos.
- 3. Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice propias de su función, cumplan con las normas de calidad y las expectativas de socios (as) del Centro Agrícola y clientes del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la organización, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto
- 4. Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
- 5. Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
- 6. Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados 7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.

- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dictamine la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Flexibilidad para adaptarse al cambio
4. Excelentes relaciones humanas
5. Facilidad de expresión verbal y corporal
6. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el cargo, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Conocimientos en mecánica.
2. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar.
3. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los programas *Word, Excel, Power point e Internet.*

Requisitos del cargo:

- 1. Formación académica y experiencia:** Bachillerato en Educación media y mínimo un año de experiencia en labores relacionadas con el área mecánica
- 2. Requisitos legales y otros:** Licencia de conducir B1, ya que el puesto demanda movilizarse fuera del establecimiento

6.1.3.8. Asistente de Taller



Nombre del cargo: Asistente de Taller
Nivel Ocupacional: Taller y Reparación
Ubicación del cargo: Almacén Agro-veterinario
Tipo de proceso: Operativo
Código: CACPJ-RRHH-MP-AA-08-2019
Versión: 02

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

Naturaleza del cargo: Apoyar al mecánico y en general el apropiado funcionamiento del Taller.

Línea de reporte y supervisión del cargo:

Reporta a: Mecánico

Supervisa a: No aplica

Principales funciones y responsabilidades:

1. Atender a los clientes con esmero: recepción de equipos, diagnósticos, presupuesto de reparación, facturación, entrega de producto reparado, etc.
2. Conocer los productos y servicios del taller para brindar apoyo técnico a los clientes y resolver sus dudas.
3. Mantener la limpieza y orden del Taller.
4. Apoyar las labores de control y manejo de inventario: disponibilidad de productos, inventarios, registro, etiquetado, ordenamiento, entre otros.
5. Estar atento a las existencias del inventario en su área de trabajo, procurando mantener el volumen óptimo de los productos en función de las ventas y la rotación máxima. En este sentido reportar o hacer pedidos, según se le haya instruido.
6. Ejecutar labores de mantenimiento y reparación de equipos.
7. Apoyar la labor de coordinación y la relación comercial con las compañías proveedoras.

8. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Condiciones ambientales y organizacionales:

1. **Supervisión recibida:** El trabajo se ejecuta bajo las normativas institucionales, procedimientos, protocolos, reglamentos y otras disposiciones que le suministre sus superiores jerárquicos. Del mismo modo, debe rendir cuentas del desempeño de las actividades que se realizan bajo su responsabilidad, cuando lo solicite el superior inmediato.
2. **Supervisión ejercida:** No tienen personal a cargo.
3. **Responsabilidades por funciones:** Es responsable por velar que las actividades que realice propias de su función, cumplan con las normas de calidad y las expectativas de socios (as) del Centro Agrícola y clientes (as) del Almacén Agro-veterinario, según los procedimientos establecidos por la organización, asimismo, es necesario que aplique los conocimientos y experiencia en su campo de trabajo, para resolver diversos asuntos en el cual se encuentra ubicado el puesto.
4. **Responsabilidades por relaciones de trabajo:** Su función genera relaciones con superiores, compañeros, productores agrícolas y pecuarios, instituciones públicas, empresas privadas y público en general, las cuales deben ser atendidas con un trato personalizado, discreción, cortesía y amabilidad, fomentando así relaciones armoniosas y una alta calidad en el servicio.
5. **Responsabilidades por equipo, materiales y valores:** Es responsable por el adecuado empleo, mantenimiento y uso racional del equipo y los materiales que se le han asignado para el logro de los objetivos que se encuentra a su cargo. Del mismo modo, le corresponde, cuando sea necesario, brindar informes sobre el estado del equipo, útiles y materiales necesarios para realizar el trabajo.
6. **Condiciones de trabajo:** El trabajo se realiza dentro de las instalaciones del negocio, en un horario de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados

7:00am a 12:00 pm, sin embargo, le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria, cuando las necesidades de la organización lo ameriten. Es oportuno coordinar con el Coordinador Administrativo del Almacén Agro-veterinario y tomar las previsiones del caso para el reconocimiento de la jornada extraordinaria.

- 7. Consecuencia a error:** Los errores conllevan respectivas responsabilidades, ya sea: institucionales, penales, civiles o que dicte la Legislación Nacional, por ello, el quehacer de su cargo debe realizarse con ética, transparencia y compromiso. No obstante, la mayoría de errores pueden ser identificados en el estudio del desempeño de cada proceso desarrollado en el Almacén Agro-veterinario.

Competencias bases asociadas al cargo:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Flexibilidad para adaptarse al cambio
4. Excelentes relaciones humanas
5. Facilidad de expresión verbal y corporal
6. Compromiso y calidad organizacional

Conocimientos técnicos y/o específicos: Debe tener conocimientos y técnicas en relación con el cargo, así como desarrollar destrezas competentes para garantizar su posición permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio. Asimismo, debe estar actualizado en:

1. Conocimientos en mecánica.
2. Normas institucionales y externas: reglamentos, directrices y otros que regulan su accionar.
3. Conocimientos de informática a nivel de usuario de los *programas Word, Excel, Power point e Internet*

Requisitos del cargo:

- 1. Formación académica y experiencia:** Bachillerato en Educación media y mínimo un año de experiencia en labores relacionadas con el área mecánica
- 2. Requisitos legales y otros:** Licencia de conducir B1, ya que el puesto demanda movilizarse fuera del establecimiento.

6.2. Aspecto Control Interno

6.2.3. Medidas reglamentarias para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario



CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL

Documento: Medidas reglamentarias para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario

Código: CACPJ-CI- MR-AA-2019

Versión: 01

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

I. Disposiciones generales:

El presente manual de políticas internas es de fiel cumplimiento en el Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ), y tienen por objeto regular todo lo relacionado con el control interno del Almacén Agro-veterinario:

- Registro de los libros contables de la Organización y sus distintos programas
- Ingreso, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente
- Cuentas por Cobrar
- Aprovisionamiento

II. Políticas internas para el registro de los libros contables:

Definiciones:

- A. Libros Contables:** Son aquellos documentos debidamente legalizados por Tributación Directa, donde se lleva el archivo de cada uno de los

movimientos contables realizados por la Organización y por sus programas en determinados periodos. Dichos documentos siempre deben ser firmados por el/la presidente de la Junta Directiva y por el/la Contador/a.

Existen tres tipos de libros contables, denominados: Diario, Mayor, Inventario y Balances. A continuación, se detallan:

1. Diario: Este es el primer libro contable, aquí se registra en forma cronológica los movimientos contables según se vayan presentando por las operaciones de la Organización y sus programas durante un mes. Al final de mes se totalizan en registros de debe o haber y se trasladan al Mayor. El Diario tiene la siguiente estructura:
 - La fecha completa del día en el cual se realizó el movimiento
 - El detalle de la cuenta
 - El parcial que representa el movimiento contable de la cuenta
 - La totalidad del movimiento y si este fue en debe o haber de la cuenta

2. Mayor: Es el segundo libro contable, y reúne la misma información económica que el Diario, sin embargo, su presentación varía, ya que en este hay información concreta, donde hay movimientos específicos de cada una de las cuentas, teniendo un control de las entradas y salidas del dinero. La información que se encuentra aquí es:
 - La cuenta
 - Número de folio que coincide con cada uno de montos del Diario
 - Saldos anteriores de cada una de las cuentas
 - El movimiento de debe o haber de la cuenta
 - Las operaciones mensuales
 - Saldos finales para los Estados Financieros

3. Inventario y Balances: Tercero y último libro contable, y no menos importante, en este libro se lleva el archivo de los movimientos económicos de la empresa, una vez al año. Lo ideal en este documento es dar a conocer de

forma clara, detallada y completa la situación de la Organización. Este documento está conformado por:

- Inventario Fiscal
- Balance de Comprobación
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambio de Patrimonio

Exposición de la política:

1. El/la Contador/a es el/la encargado/a de autorizar cualquier registro en los libros contables.
2. Se puede llevar el balance de comprobación de las cuentas en un documento Excel de manera consolidada, pero debe estar por separado el registro de cada uno de los programas.
3. En el momento de registrar los montos en los libros contables, si bien es cierto se presenta de forma consolidada, deben existir montos parciales para ver el comportamiento de cada uno de los programas.
4. Los libros contables: Diario y Mayor deben ser actualizados el último día de cada mes.
5. Todos los encabezados del Diario deben tener el nombre de la Organización, tipo de moneda, día, mes y año que reportan, de la siguiente manera:

Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral
En colones costarricenses
Al 31 de mes del año

6. El Inventario y Balances debe ser actualizado cada año, en la primera quincena del mes de enero a más tardar. Aquí se registra el periodo concluido del año anterior.
7. Todos los encabezados del Inventario y Balances deben tener el nombre de la Organización, tipo de moneda, el estado que reportan, día, mes y año que reportan, de la siguiente forma:

Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral
nombre del Estado
En colones costarricenses
Al 31 de mes del año

8. La contabilidad se debe llevar según año natural, es decir del 01 de enero al 31 de diciembre.

III. Políticas internas para el Ingreso, Caja Chica y Fondo de Caja Permanente:

Definiciones:

- A. Cajero/a:** Es la persona encargada de ejecutar labores de recepción, custodia y control de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos producto de las ventas.
- B. Caja Chica:** Es un fondo de efectivo, determinado para cubrir gastos menores de un negocio. La Caja Chica del Almacén Agro-veterinario es 120.000 colones
- C. Fondo de Caja Permanente:** Es el dinero que custodia el/la Cajero/a para asegurar que haya cantidad suficiente de cambio para los clientes. Este dinero se usa para abrir la caja registradora de la jornada laboral hasta el final de la misma.

El Centro Agrícola tiene designado dos Fondos de Cajas Permanentes con los siguientes valores monetarios:

- 130.000,00 colones
- 75.000,00 colones

Exposición de la política:

1. El ingreso al cubículo de la caja registradora es restringido, únicamente puede acceder el/la Cajero/a en jornada laboral o personal autorizado.
2. Está prohibido el ingreso de objetos personales al cubículo, tales como: bolsos, carteras, mochilas, salveques, entre otros...

3. Cada ingreso de efectivo a la caja debe ser respaldado con un documento que lo justifique (recibos, facturas, etc.), este documento respaldo debe ser pre numerado, original y con sus copias necesarias.
4. Los ingresos de efectivo deberán depositar diariamente o a más tardar al día hábil siguiente, en forma íntegra, para evitar el uso inadecuado de los fondos.
5. La Gerencia designa a la persona responsable de custodiar la Caja Chica del Almacén Agro-veterinario.
6. El/la Cajero/a o responsable de custodiar los Fondos de Caja Permanente o Caja Chica no puede ejercer funciones en relación con el registro de la contabilidad.
7. El monto establecido para el Fondo de Caja Permanente y Caja Chica deberán ser razonables, de acuerdo con las necesidades de la Organización y aprobado por la Gerencia.
8. Los/las Cajeros/as son responsables de custodiar su propio fondo de caja permanente.
9. El Departamento Contable deberá arquear la Caja General y la Caja Chica, de manera sorpresiva, cada 15 días.
10. El Departamento Contable llevará un expediente de los arqueos realizados por cada Cajero/a.
11. En caso de faltar dinero en la Caja General o en la Caja Chica, el/la Cajero/a debe reponerlo. Cuentan con un mes hábil después de la realización del arqueado.
12. El Departamento Contable retirará inmediatamente el dinero sobrante identificado en el arqueado.
13. Cuando se deba retirar dinero, el Departamento Contable debe dar una factura al responsable del fondo. Debe ser firmado por ambos.
14. La hoja de arqueado debe ser firmada por: responsable del fondo y el representante del Departamento Contable.
15. El Fondo de Caja Permanente y Caja Chica deben permanecer con llave dentro de una gaveta con llave, dentro del cubículo de la caja registradora.

16. Cuando el responsable de Caja Chica vaya a entregar dinero al personal para giras, compras u otros, se deberá llenar el Vale Provisional de Caja Chica.
17. El Fondo de Caja Permanente y Caja Chica no podrán salir del cubículo de caja registradora. Excepto se lo indique el jefe inmediato o el Departamento de Contabilidad.
18. Los vales provisionales de Caja Chica deben ser liquidados con un máximo de tres días.
19. Los justificantes de Caja Chica deben estar enumerados, su presentación debe ser nítida (o sea sin tachones, ni borrones) firmados por la persona responsable del fondo.
20. Los justificantes de Caja Chica deben sellarse con el sello de cancelado, indicando el número de cheque o de transferencia bancaria y fecha, para que no se vuelvan a usar.
21. La Solicitud de Reintegro de Caja Chica debe ser aprobado por el jefe inmediato del responsable del fondo, antes de ir al Departamento Contable.
22. Para el reintegro de caja chica se debe utilizar un formulario denominado "solicitud de reintegro de caja chica".

IV. Políticas internas para las Cuentas por Cobrar:

Definiciones:

- A. Antigüedad de Saldos:** Se clasifican las cuentas por cobrar en cuatro distintas categorías, donde la cuenta presentan mora, es decir, atraso. Las categorías son: 0-30 días, 31-60 días y 61-90 días y 91 días en adelante. Cuanto más tiempo presenta inactividad, la cuenta se va convirtiendo en incobrable
- B. Crédito:** Es una operación comercial en el cual el Almacén proporciona el derecho de insumos, equipo o servicios al cliente y este último se compromete a cancelar de forma oportuna en un determinado plazo, bajo los lineamientos del establecimiento.

C. Cuentas por Cobrar: Son los ingresos pendientes de cobro por causa de los créditos brindados. Se deben recuperar en los periodos establecidos de forma armoniosa, asimismo requieren de seguimiento y control, pues este tipo de ingreso adquieren un nivel de riesgo alto.

D. Incobrables: Son las cuentas por cobrar que exceden los 24 meses y que no lograron recuperarse debido a que las cuentas no presentaron movimientos.

E. Sujetos de Créditos: Son las personas mayores de 18 años, que a título físico o jurídico adquiere un crédito para la actividad agropecuaria. Estas personas deben reunir los siguientes requisitos:

1. Tener cédula física a mano y vigente
2. Razón social y cédula jurídica de la empresa (en caso de ser un crédito para una finca o empresa)
3. Traer fiador (es)
4. Dar un pagaré como garantía
5. Tener un historial de crédito limpio
6. Proporcionar datos físicos o jurídicos: teléfonos, dirección, correos, entre otros datos que se le solicite

F. Tipos de Créditos:

1. Línea Comercial:

- Naturaleza: Esta línea de crédito consiste en financiar la compra de equipo de trabajo, como moto guadañas, entre otros.
- Requisitos: Original y copia de cédula vigente de la persona física o representante legal de la finca o empresa, 1 o 2 fiadores y pagaré.
- Plazo: 3 meses, 6 meses y 1 año.
- Tasa: 2,5% mensual.
- Límite de compra: 2,500,000.00 colones.

2. Línea Empresarial:

- Naturaleza: Esta línea de crédito consiste en financiar toda compra agrícola para las fincas de los productores, tales como: agroquímicos para sus cultivos, entre otros.

- Requisitos: Original y copia de cédula vigente de la persona física o representante legal de la finca o empresa, 1 o 2 fiadores y pagaré. (si es por primera vez).
 - Plazo: 45 días
 - Tasa: 4%
 - Límite de compra: 5,000,000.00 colones
3. Línea Personal:
- Naturaleza: Esta línea de crédito consiste en financiar una compra menor, ya sea para la adquisición de insumos o de servicios profesionales.
 - Requisitos: Original y copia de cédula vigente de la persona física o representante legal de la finca o empresa, 1 o 2 fiadores y pagaré.
 - Plazo: 30 días
 - Tasa: 4%
 - Límite de compra: 150,000.00 colones

Exposición de la política:

1. La persona encargada de analizar y aprobar las solicitudes de crédito es el/la Coordinador/a Administrativo/a del Almacén Agro-veterinario.
2. El/la Coordinador/a Administrativo/a debe designar la tarea de analizar y aprobar las solicitudes de crédito cuando no esté en el establecimiento. Esta designación debe ser por escrito y aprobado por la Gerencia del Centro Agrícola.
3. El formulario denominado “Solicitud de crédito” por obligatoriedad deben ser firmado por el/la cliente y por las personas que autoriza firmar a su nombre.
4. Para garantizarse el crédito el Almacén Agro-veterinario utilizará los instrumentos establecidos por el Código de Comercio, tales como: pagaré, letra de cambio, entre otros.
5. El formulario denominado “Solicitud de crédito” por obligatoriedad deber ser firmado por el/la Coordinador/a Administrativo/a, una vez que es

aprobada la solicitud. Si dicha solicitud es aprobada sin firmar, la responsabilidad cae en el/la Coordinador/a Administrativo/a o Cajero/a, dependiendo del caso.

6. Los pagarés deben ser debidamente firmados por el/la cliente y sus fiadores.
7. Todos los datos físicos o jurídicos deben estar incorporados en la base de datos o sistema PC-SAI.
8. Todas las facturas de las ventas a crédito deben ser por medio de factura electrónica.
9. La custodia de los expedientes se conserva en físico (solicitudes y anexos) dentro del archivo presente en el cubículo de la caja registradora por un plazo de mayor de dos años.
10. La persona de custodiar los expedientes es el cajero/a titular.
11. Cada ocho días se debe estar revisando el estado de las cuentas por cobrar. En caso que las cuentas estén en mora, se debe contactar al cliente para recordar el pendiente de la cuenta.
12. Se debe agotar todo el proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar, establecido para recuperar las cuentas en mora.
13. Se declara incobrables las cuentas que exceden los 24 meses de mora y que por medio de las vías legales no se lograron recuperar. La Junta Directiva analiza y toma acuerdo para liberar las cuentas. Estos acuerdos son firmados por el presidente de la Junta Directiva de la Organización.
14. Se reserva el 1 % de las cuentas por cobrar para los incobrables.

V. Políticas internas para el Aprovisionamiento

Definiciones:

- A. Aprovisionamiento:** Es el proceso de: compras, almacenamiento y distribución del inventario.
- B. Inventario:** Representa la existencia de mercadería dentro del negocio.

Exposición de la política:

1. La Gerencia deberá nombrar una persona como responsable de la existencia física del inventario.
2. Se deben segregar las funciones de autorización, custodia y registro en cuanto a las compras, recepción y despacho de mercadería.
3. El responsable de recibir la mercadería, deberá chequear en forma cuidadosa la mercancía que ingrese para verificar su estado, número de unidades y presentación de los artículos, contra la factura correspondiente. Además, debe sellar cada factura con un sello que indique “mercadería recibida”, con fecha y firma de quien la recibe.
4. La mercadería que ingrese deberá ser registrada en forma inmediata y oportuna en el sistema PC-SAI.
5. La adquisición de la mercadería debe estar amparada con la respectiva factura del proveedor y con la orden de compra.
6. Toda salida de inventario debe estar respaldada por sus respectivos documentos como: factura de venta, nota de crédito por devolución o cambio de mercadería, etc.
7. Toda la mercadería debe estar debidamente marcada con precio y código.
8. Verificar los cálculos de los costos de la mercadería para establecer los precios de acuerdo con los porcentajes de utilidad acordados por la Gerencia.
9. Verificación de los porcentajes de utilidad en forma periódica sobre los productos, para evitar posibles errores en la asignación de los mismos.
10. Se deben hacer inventarios físicos cada cuatro meses, de tal forma que todo el inventario se revise al menos tres veces al año. Estas pruebas deben ser realizadas por dos personas diferentes a las que tienen relación con el manejo y custodia de los inventarios.
11. La toma física que se realiza al final del período contable, debe ser supervisada por una persona autorizada.

12. Deben quedar por escrito los resultados de la toma física, donde se refleje la evidencia de los faltantes o sobrantes de mercadería.
13. Revisar los resultados finales de la toma física, con el fin de determinar las diferencias y proceder con los respectivos ajustes, así como mantener un archivo de los inventarios periódicos que se llevan a cabo.
14. Investigar las diferencias de inventario que pueden surgir como resultado de las pruebas selectivas e inventario final, e informar a la Gerencia para que se tomen las medidas del caso.
15. El resultado del inventario fiscal debe estar registrado en el libro contable: Inventarios y Balances según lo indica el Código de Comercio.
16. Revisar y analizar la rotación de los productos, para determinar los productos de poca rotación, dañados u obsoletos, para que la Gerencia y responsables del inventario tomen las decisiones sobre dichos artículos. Asimismo, considerar aquellos productos que son de rotación lenta para buscar las estrategias para sacarlos.
17. La mercadería debe estar ubicada en el lugar más adecuado, de acuerdo con las características de cada producto, en forma ordenada y aseada.
18. En la entrega de productos se deben considerar los artículos más antiguos.
19. Se debe realizar un corte contable para ventas y compras, previo a la realización del inventario físico.
20. El método para valuación de inventario debe ser utilizado en forma uniforme.
21. Se deben establecer las cantidades máximas y mínimas de existencia del inventario para mantener un control adecuado y evitar el exceso de mercadería o la falta de mercadería para la venta.
22. Cada mes se deben comparar los datos del registro auxiliar con la cuenta de mayor para conciliar los saldos y poder así determinar la exactitud o eventualmente las diferencias para ser ajustadas.
23. Se debe contar con una póliza de seguro contra incendios y robos, para los inventarios, con una cobertura equivalente al valor del inventario total,

también el local donde está ubicado el inventario debe ser seguro para la protección de dicho inventario.

24. Todos los registros de ingreso de mercadería deben tener la boleta de entrada que se imprime del sistema de inventario.

6.2.4. Manual de procesos para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario



CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL

Documento: Manual de procesos para el control interno vinculado con el Almacén Agro-veterinario

Código: CACPJ-CI-MP-AA-2019

Versión: 01

Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____

II. Disposiciones generales:

El presente manual es de fiel cumplimiento en el Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ), y tienen por objeto regular todo lo relacionado con los procesos del Almacén Agro-veterinario:

- Registro de los libros contables de la organización y sus distintos programas.
- Cuentas por Cobrar.
- Aprovisionamiento.

III. Procedimiento de registro en los libros contables:

1) Descripción del procedimiento de registro en el libro contable: Diario

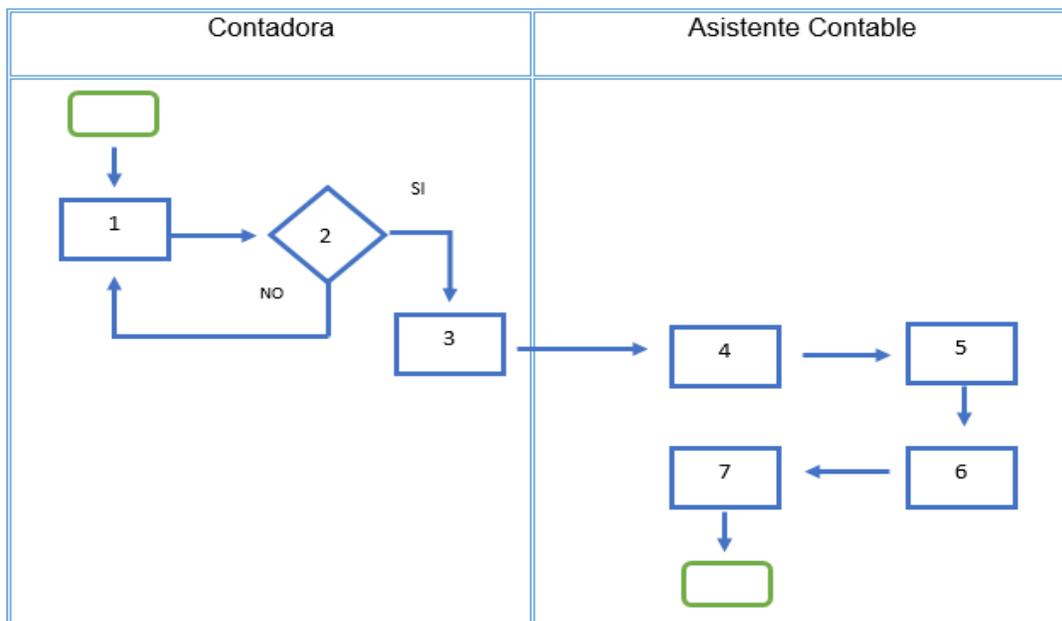
1. El/la Contador/a imprime el balance de comprobación del mes que lleva en un documento Excel en su computadora de trabajo, donde están todos los movimientos contables de la organización y sus programas.
2. El/la Contador/a revisa y aprueba las cuentas para su debido registro en el libro. Cuando una cuenta no cierra debidamente y haya presente

alguna eventualidad que impida continuar, se debe solucionar el asunto y hacer las correcciones respectivas.

3. El/la Contador/a entrega el documento con las cuentas a la Asistente Contable para que continúe con el procedimiento.
4. El/la Asistente Contable realiza la sumatoria de las cuentas por aparte, ya que la información en el libro contable se presenta de forma consolidada.
5. El/la Asistente verifica que tanto el debe como el haber sean resultados iguales.
6. El/la Asistente busca el libro contable: Diario e identifica la hoja siguiente en la que corresponde trabajar y escribe el encabezado. Asimismo, el detalle de la cuenta, el número de folio que coincide con el libro contable: Mayor, el monto tanto en el parcial como en el debe o en el haber.
7. El/la Asistente hace el cierre del asiento trazando una línea de cierre para el asiento desde donde inicia la columna de detalle hasta el final de la misma fila

- **Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Diario**

Ilustración N°10. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Diario



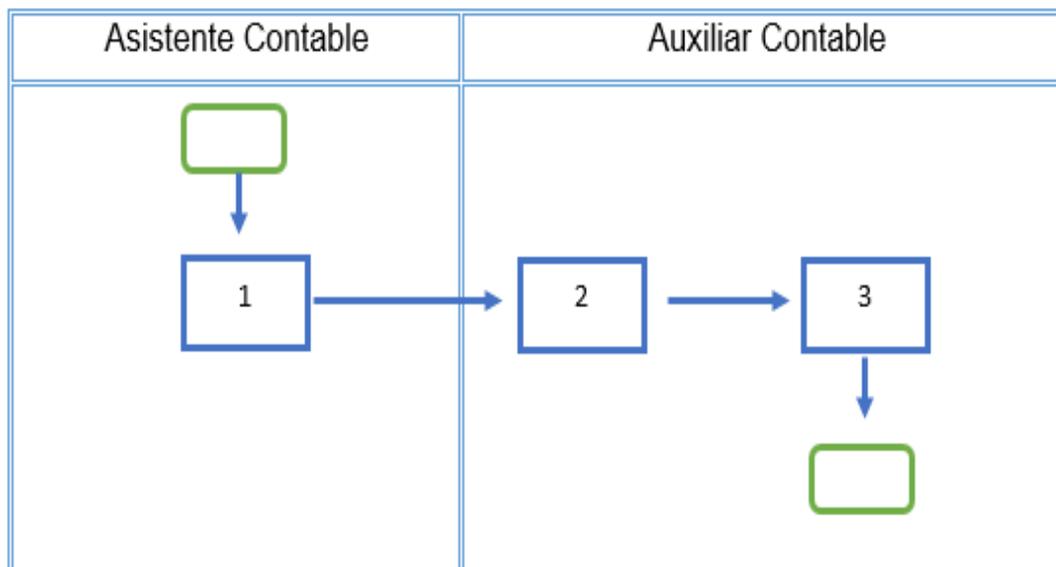
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2) Descripción del procedimiento de registro en el libro contable: Mayor

1. El/la Asistente Contable le entrega el libro contable: Diario al Auxiliar Contable para que realice las anotaciones correspondientes en el libro contable: Mayor.
2. El/la Auxiliar Contable revisa las cuentas que debe de anotar de acuerdo con el mes de registro.
3. El/la Auxiliar busca el libro contable: Mayor y la hoja siguiente que corresponde trabajar y anota el encabezado. Asimismo, transcribe las cuentas junto con sus montos del libro contable: Diario al libro contable: Mayor, el detalle de la cuenta, el número de folio que coincide con el libro contable: Diario y los montos tanto en el parcial como en el debe o en el haber.

- **Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Mayor**

Ilustración N°11. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Mayor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

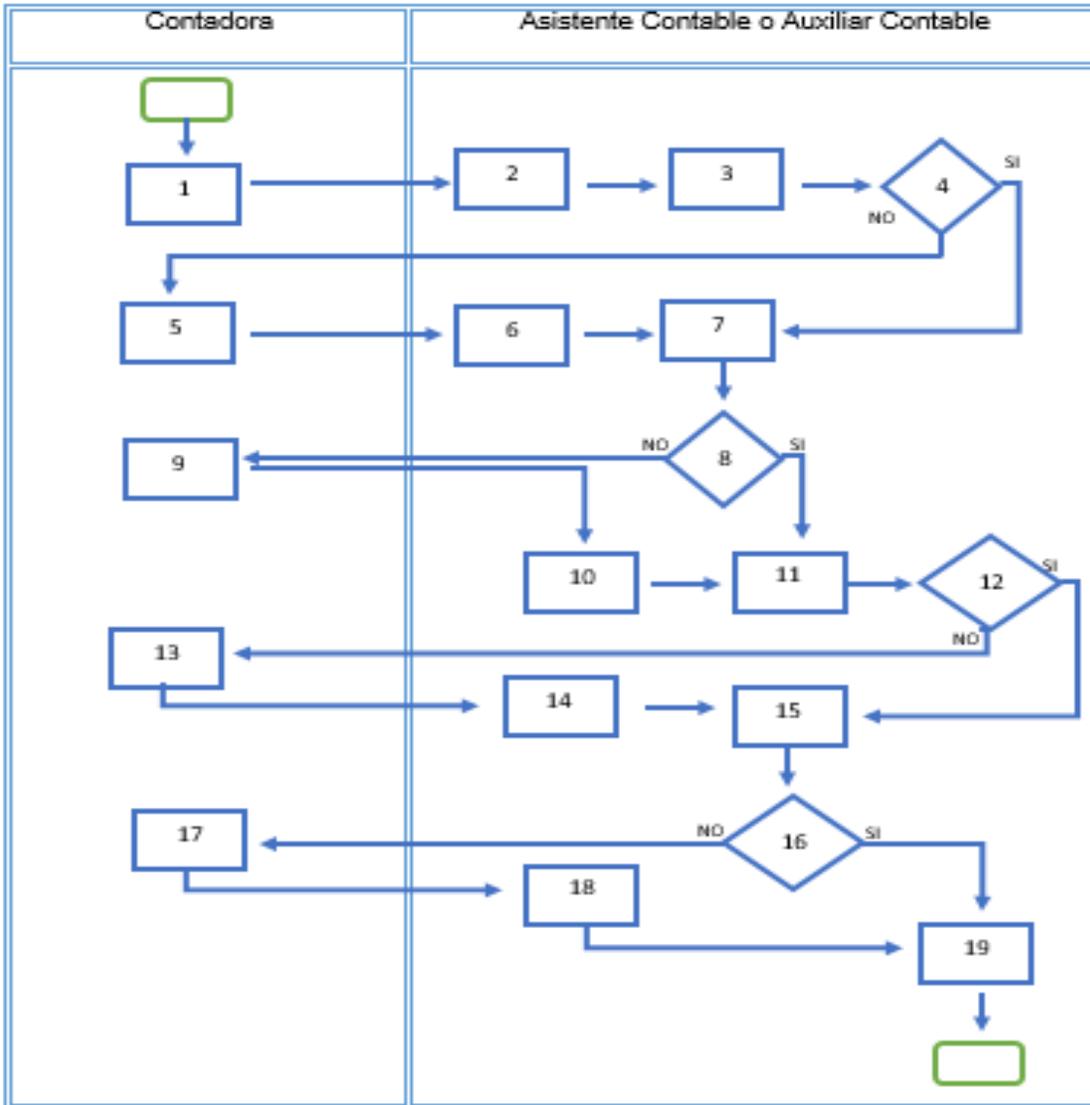
**3) Descripción del procedimiento de registro en el libro contable:
Inventarios y Balances**

1. El/la Contador/a le da el aval a el/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable para realizar los registros correspondientes en el libro contable: Inventario y Balances del periodo que finalizó.
2. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable toma el libro de Inventario y Balances y busca la hoja en blanco correspondiente para dar inicio al registro.
3. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable registra el inventario fiscal de ese periodo anual.
4. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable verifica que la información anotada esté correcta. En caso que las cuentas no calcen se le comunica a el/la contador/a para su respectiva verificación y corrección.
5. El/la Contador/a analiza la cuenta y realiza el ajuste para que se realice el cambio en el registro del libro.
6. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable realizar el cambio en el registro del libro.
7. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable registra el Estado de Situación Financiera de ese periodo.
8. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable verifica que la información anotada esté correcta. En caso que las cuentas no calcen, se le comunica a el/la contador/a para su respectiva verificación y corrección.
9. El/la Contador/a analiza la cuenta y realiza el ajuste para que se realice el cambio en el registro del libro
10. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable realizar el cambio en el registro del libro.
11. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable registra el Estado de Resultados de ese periodo.
12. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable verifica que la información anotada esté correcta. En caso que las cuentas no calcen, se le comunica a el/la contador/a para su respectiva verificación y corrección.

13. El/la Contador/a analiza la cuenta y realiza el ajuste para que se realice el cambio en el registro del libro.
14. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable realiza el cambio en el registro del libro.
15. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable registra el Estado de Cambio de Patrimonio de ese periodo.
16. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable verifica que la información anotada esté correcta. En caso que las cuentas no calcen se le comunica a el/la contador/a para su respectiva verificación y corrección.
17. El/la Contador/a analiza la cuenta y realiza el ajuste para que se realice el cambio en el registro del libro.
18. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable realizar el cambio en el registro del libro.
19. El/la Asistente Contable o el/la Auxiliar Contable hace el cierre del registro de ese periodo, trazando una línea de cierre para el último asiento, desde donde inicio la columna de detalle, hasta el final de la misma fila.

- **Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Inventarios y Balances**

Ilustración N°12. Diagrama del procedimiento de registro en el libro contable: Inventarios y Balances



Fuente: Elaboración propia, 2019.

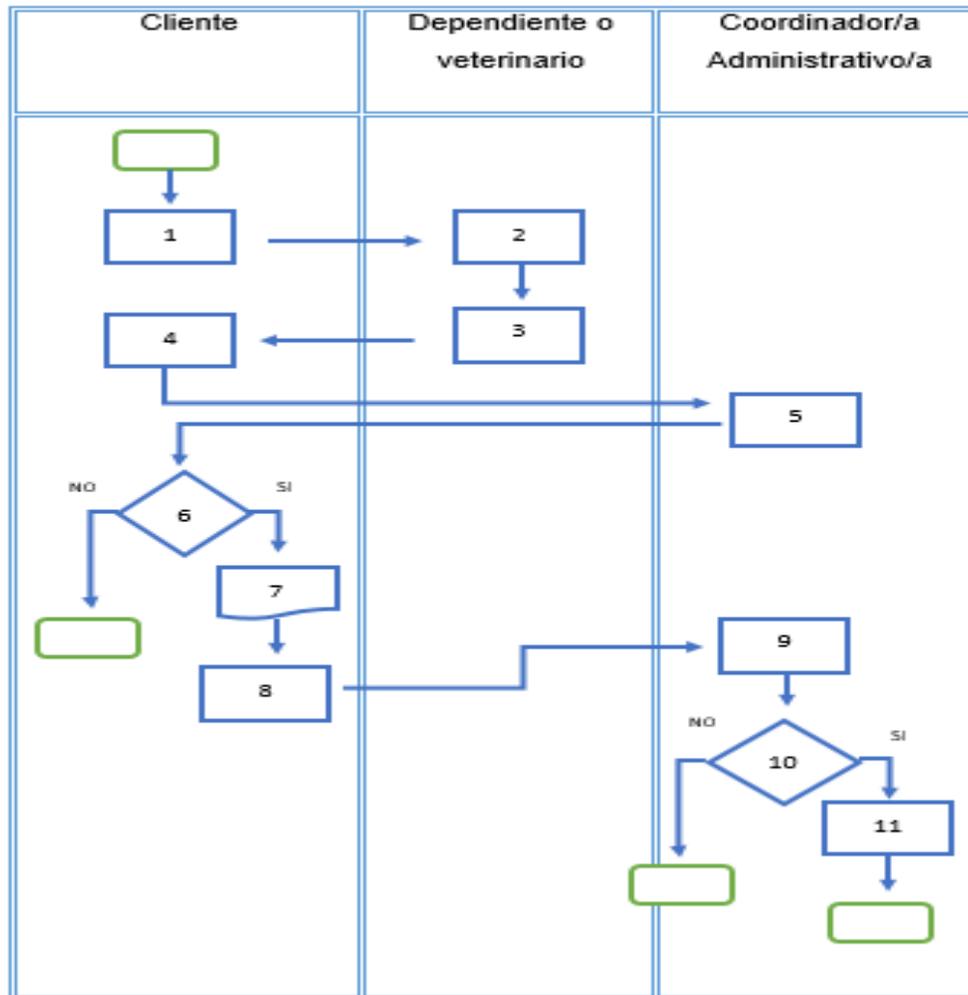
II. Procedimiento de Cuentas por Cobrar:

1) Descripción del procedimiento de Solicitud de Crédito

1. El/la Cliente se presenta en el Almacén para realizar la compra del insumo o servicio a crédito.
2. Un dependiente o el/la veterinario atiende al cliente con sus consultas de compra, tales como el detalle (precio, cantidad, entre otros) y el tipo de compra.
3. El/la Dependiente o el/la Veterinario le indica al cliente que debe hablar personalmente con el/la Coordinador/a Administrativo/a del Almacén, para realizar la solicitud de crédito.
4. El/la Cliente habla con el Coordinador/a Administrativo/a acerca de los insumos o servicios y montos que requiere.
5. El/la Coordinador/a le explica los requisitos para el crédito.
6. El/la Cliente decide continuar o bien retirarse, porque no reúne los requisitos en ese momento.
7. Si el/la Cliente decide continuar con la solicitud, debe llenar un formulario, denominado: "Solicitud de crédito".
8. Una vez completado el formulario, el/la Cliente entrega el documento al Coordinador/a.
9. El/la Coordinador/a debe realizar el estudio respectivo de la solicitud. (El/ella cuenta con un periodo de 30 a 45 minutos para resolver.)
10. De acuerdo con los resultados del estudio, el/la Coordinador/a debe decidir aprobar o rechazar la solicitud. Si el/la Coordinador/a rechaza la solicitud le debe indicar las razones al cliente.
11. Si la solicitud es aprobada, el/la Coordinador/a firma el documento autorizando el crédito y se lo entrega al Cajero/a del Almacén para realizar la formalización de crédito.

- **Diagrama del procedimiento de Solicitud de Crédito**

Ilustración N°13. Diagrama del procedimiento de solicitud de crédito



Fuente: Elaboración propia, 2019.

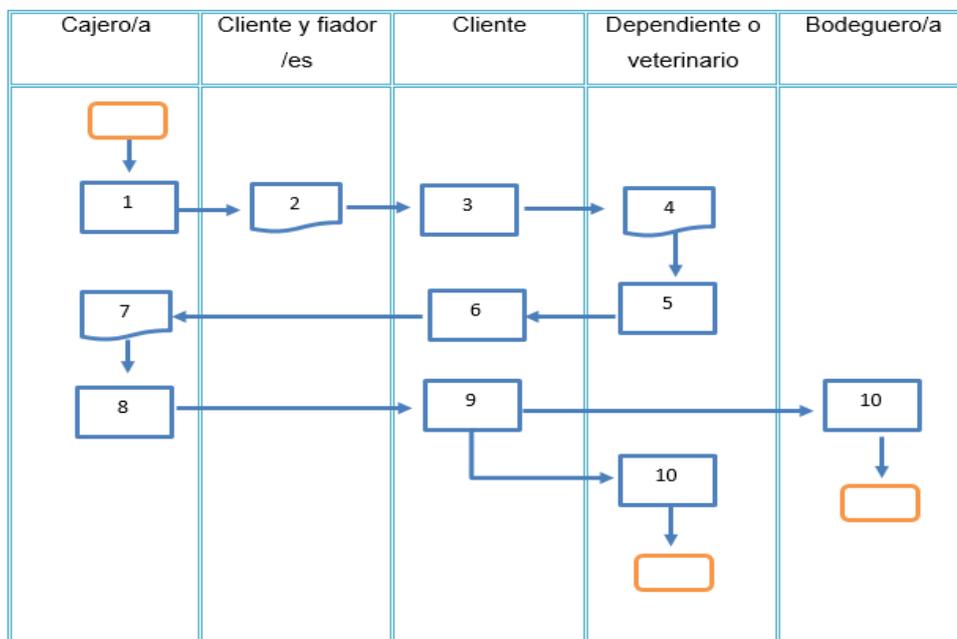
2) Descripción del procedimiento para formalizar el crédito

1. El/la Cajero/a del Almacén le indica al cliente la aprobación del crédito y sus términos: firmar el pagaré, realizar la compra, emitir la factura y retiro de insumo o equipo.
2. El/la Cliente y el (los) Fiador (es) firman el pagaré de formalización para el crédito.
3. El/la Cliente se dirige donde el/la Dependiente o el/la Veterinario a efectuar la compra del insumo o servicio.

4. El/la Dependiente registra la compra de insumos en el sistema PC-SAI. En caso de ser un servicio veterinario, el/la doctor/a realiza la consulta y extiende la factura en el sistema.
5. Una vez completado el registro, el/la Dependiente o el/la Veterinario le indica al cliente regresar donde el/la cajero/a para emitir la factura electrónica.
6. El/la Cliente regresa donde el/la Cajero/a.
7. El/la Cajero/a emite la factura electrónica de la venta a crédito. Para ello, requiere de todos los datos personales del cliente.
8. El/la Cajero/a le indica al cliente ir donde el/la Dependiente o el/la veterinario o el/la Bodeguero para retirar el insumo o equipo.
9. El/la Cliente va donde el/la Dependiente o el/la Veterinario o el/la Bodeguero para retirar el insumo o equipo que adquirió.
10. Dependiendo de la compra, el/la Dependiente, el/la Veterinario o el/la Bodeguero entrega el insumo o equipo agropecuario.

- **Diagrama del procedimiento para formalizar el crédito**

Ilustración N°14. Diagrama del procedimiento para formalizar el crédito



Fuente: Elaboración propia, 2019.

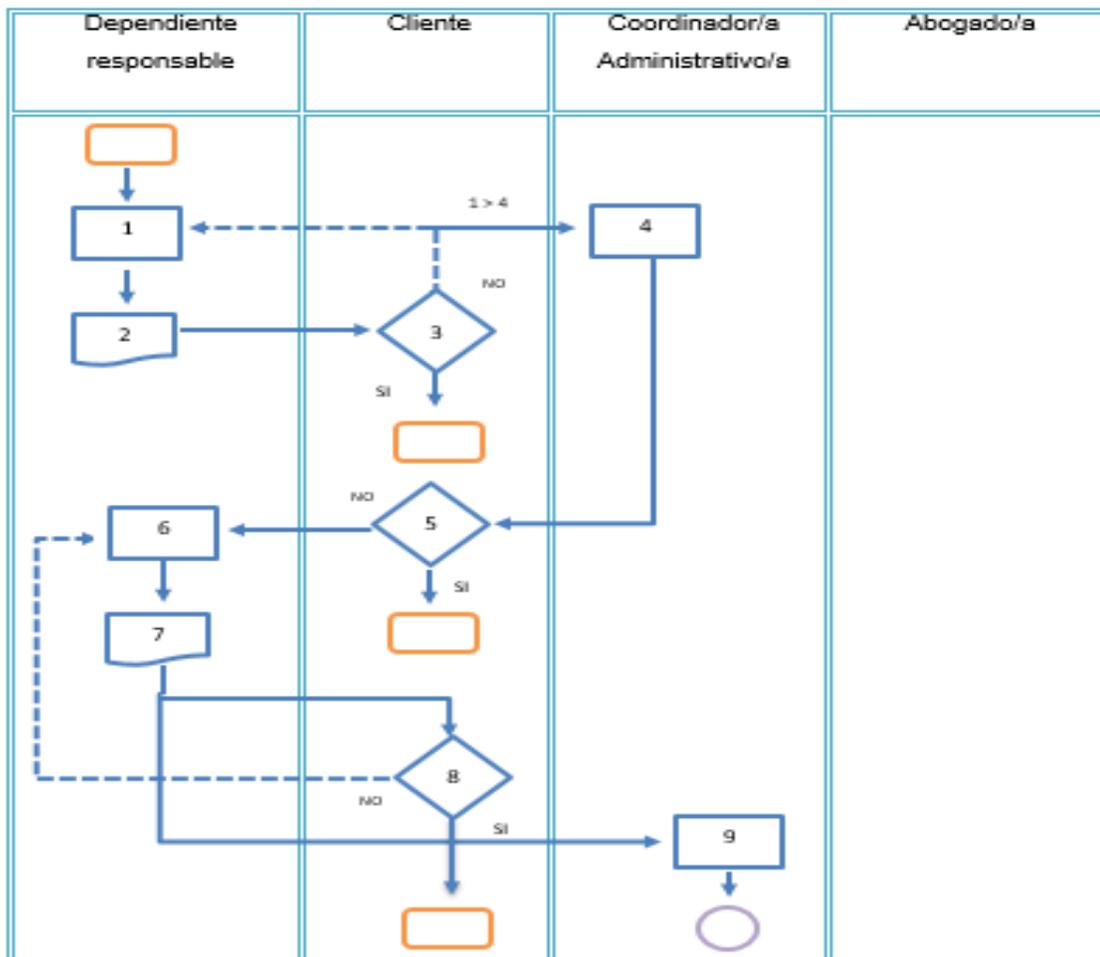
3) Descripción del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación)

1. El/la Dependiente designado para realizar el seguimiento identifica las cuentas atrasadas. (Se considera cuentas atrasadas aquellas que llevan igual o más de 5 días de atraso).
2. El/la Dependiente escribe cada semana los números telefónicos en el sistema CREDID, SU RECORD PERSONAL y envía los mensajes de textos para recordarles a los clientes pendiente de pago que deben cancelar oportunamente.
3. El/la Cliente decide ir a cancelar o no el cobro pendiente en el Almacén. Si decide cancelar finaliza el proceso e inicia el proceso de pago de la cuenta por cobrar. En caso de no cancelar, el procedimiento vuelve a iniciar.
4. En caso de que el procedimiento vuelve a iniciar por cuarta vez (30 días), donde el/la Cliente no ha cancelado, el/la Coordinador/a Administrativo/a llama al cliente para recordarle que tiene varios días de atraso y que es importante la cancelación.
5. El/la Cliente decide cancelar o no el cobro pendiente en el Almacén. Si decide cancelar finaliza el proceso e inicia otro denominado: proceso de pago de la cuenta por cobrar.
6. En caso de no cancelar, el/la Dependiente asignado identifica la cuenta pendiente y la incluye en el sistema.
7. El/la Dependiente asignado envía recordatorios al cliente por mensajes de textos a través del sistema CREDID, SU RECORD PERSONAL.
8. El/la Cliente decide cancelar o no el cobro pendiente en el Almacén. Si decide cancelar finaliza el proceso e inicia otro denominado: proceso de pago de la cuenta por cobrar. En caso de no cancelar, se repite la actividad 6.
9. Cuando la cuenta supera las 8 vueltas entre la actividad 6 y 7, es decir, excede los 90 días, el riesgo de incobrables es seguro, por lo tanto, el/la Coordinador/a del Almacén debe negociar directamente con el/la Cliente y buscar un arreglo de pago.

10. El/la Cliente decide negociar o no con el/la Coordinador/a. Si acepta el arreglo de pago finaliza el proceso.
11. Si no se llegan a un arreglo de pago, el/la Coordinador/a Administrativo/a traslada la cuenta junto con el pagaré al Abogado/a de la Organización para proceder a las vías legales con el cobro judicial.
12. El/la Abogado/a gestiona la vía legal de cobro judicial.

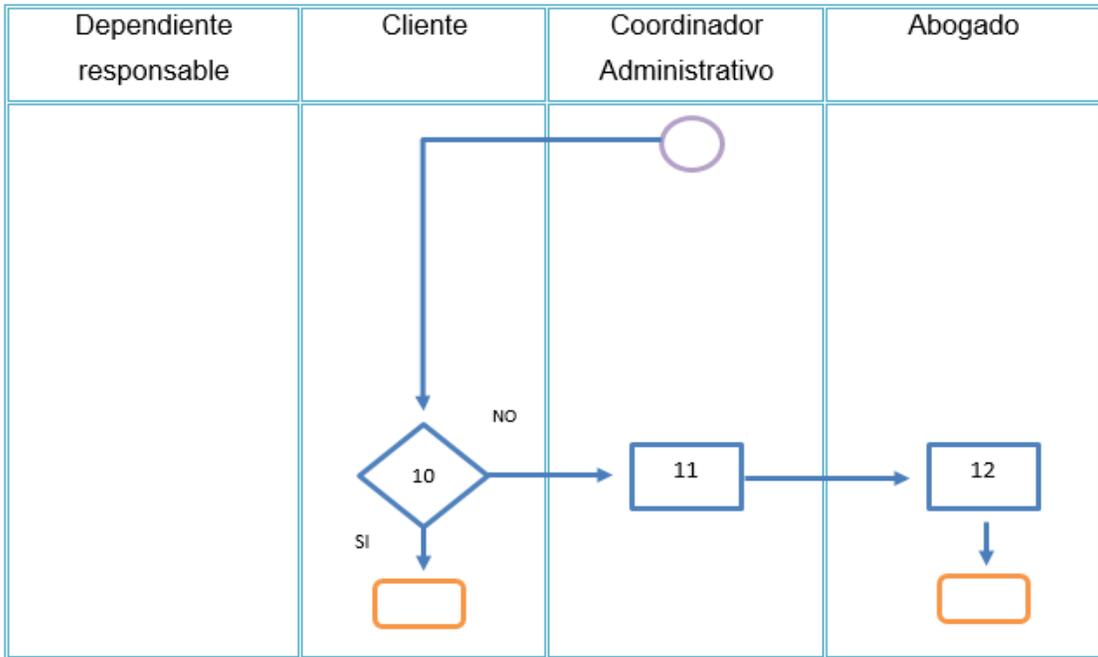
- **Diagrama del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación)**

Ilustración N°15. Diagrama del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ilustración N°16. Continuación de diagrama del procedimiento para la gestión de crédito (recuperación)



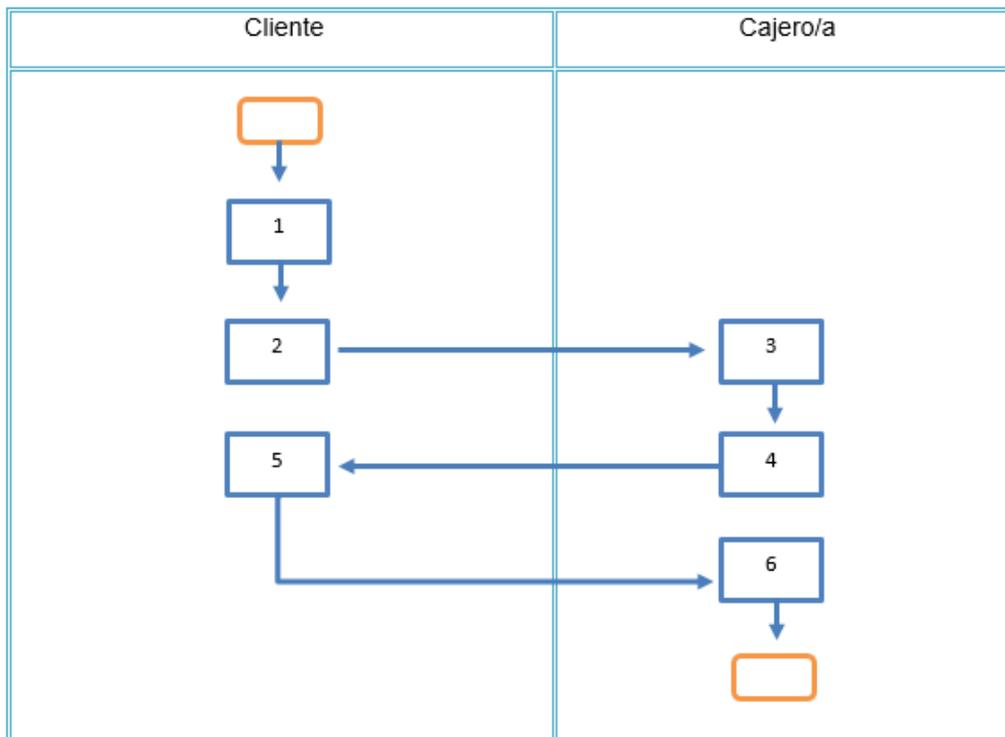
Fuente: Elaboración propia, 2019.

4) Descripción del procedimiento para la gestión de cobro de la cuenta por cobrar

1. El/la Cliente se presenta en la caja registradora del Almacén.
2. El/la Cliente le indica al cajero/a del Almacén que va a amortizar la cuenta que está bajo su nombre. Eliminar factura en físico
3. El/la Cajero/a del Almacén busca la factura de la venta a crédito en el sistema.
4. El/la Cajero/a le indica el monto pendiente de pago.
5. El/la Cliente entrega el dinero al cajero/a para cancelar el monto.
6. El/la Cajero/a le recuerda la cantidad de pagos que faltan para cancelar la deuda y envía la factura electrónica al correo del cliente. En caso de ser el último pago de la deuda, el sistema automáticamente cancela e informa al cliente mediante la factura electrónica.

- **Diagrama del procedimiento para la gestión de pago de la cuenta por cobrar**

Ilustración N°17. Diagrama del procedimiento para la gestión de pago de la cuenta por cobrar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5) Descripción del procedimiento para declarar incobrable una cuenta por cobrar

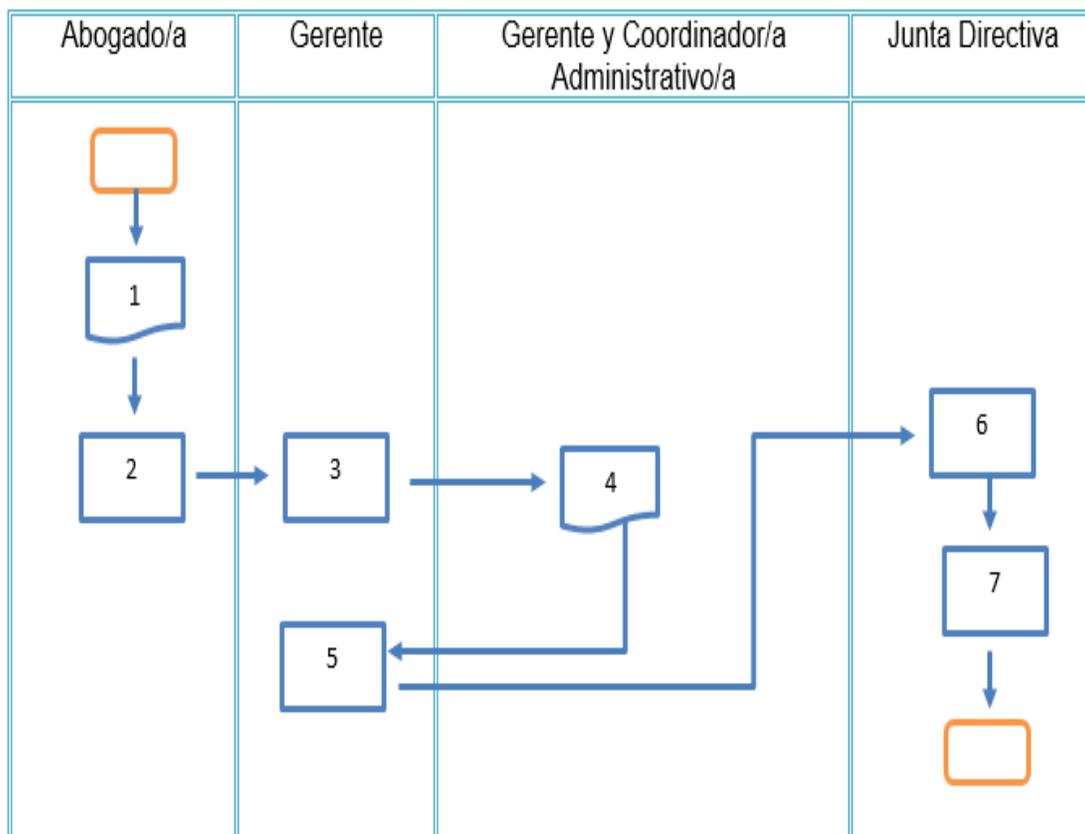
1. El/la Abogado/a elabora un documento donde detalla cuáles cuentas por cobrar del Almacén no se lograron recuperar por la vía legal. (Las cuentas por cobrar que no se lograron recuperar son las que superan los 24 meses.)
2. El/ Abogado/a entrega el documento al Gerente del Centro Agrícola.
3. El/la Gerente del Centro Agrícola convoca al Coordinador/a Administrativo/a del Almacén a reunión.
4. El/ la Gerente junto con el/la Coordinador/a Administrativo/a del Almacén hablan sobre el tema y elaboran un documento con la lista de las cuentas

por cobrar que no se lograron recuperar, solicitando declarar esas cuentas como incobrables a la Junta Directiva.

5. El/la Gerente entrega a la Junta Directiva el informe con la solicitud de declarar esas cuentas como incobrables.
6. La Junta Directiva analiza el informe de las cuentas por cobrar que no se pudieron recuperar.
7. La Junta Directiva toma en sesión el acuerdo que declara las cuentas como incobrables, debido a que se agotó todas las vías legales.

- **Diagrama del procedimiento para declarar incobrable una cuenta por cobrar**

Ilustración N°18. Diagrama del procedimiento para declarar incobrable una cuenta por cobrar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

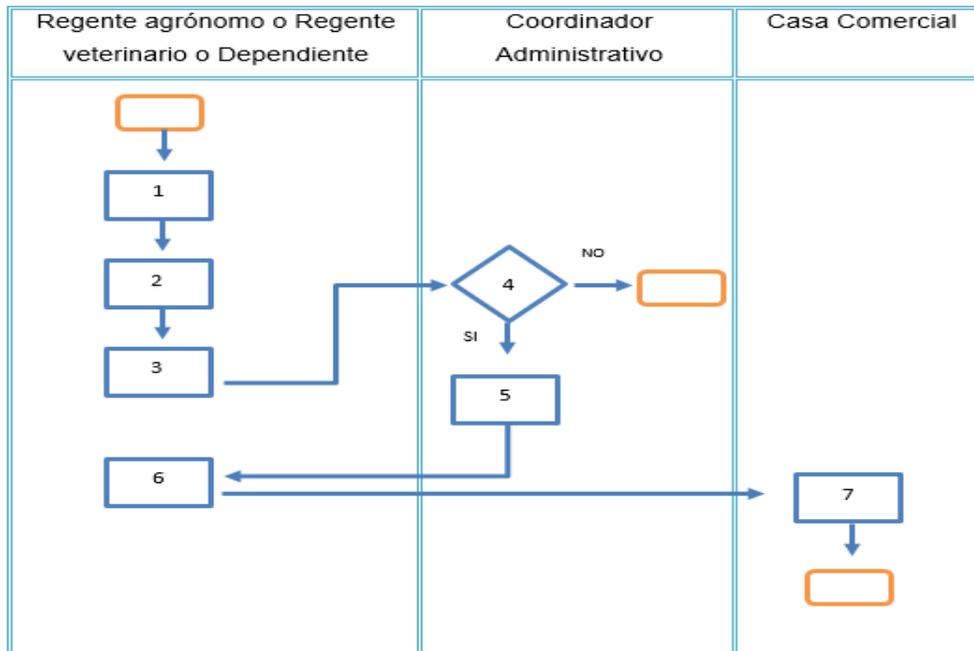
III. Procedimiento de Aprovisionamiento:

1) Descripción del procedimiento de compras

1. El/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente identifica las necesidades de compra para una o varias líneas de productos.
2. El/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente realiza las cotizaciones para la compra en las distintas casas comerciales. (Busca la mejor opción).
3. El/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente le comunica al Coordinador/a Administrativo/a acerca del agotamiento de existencia de insumos y de las cotizaciones.
4. El/la Coordinador/a Administrativo/a debe decidir si autoriza o no la compra.
5. Si autoriza la compra, el Coordinador/a Administrativo/a le indica al Regente Agrónomo o Regente Veterinario o Dependiente los límites de compra y cantidades que se puede realizar.
6. El/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente efectúa la orden de compra.
7. La casa comercial toma la orden de compra y se compromete a enviar los insumos en un plazo no mayor de ocho días.

- **Diagrama del procedimiento de compras**

Ilustración N°19. Diagrama del procedimiento de compras



Fuente: Elaboración propia, 2019.

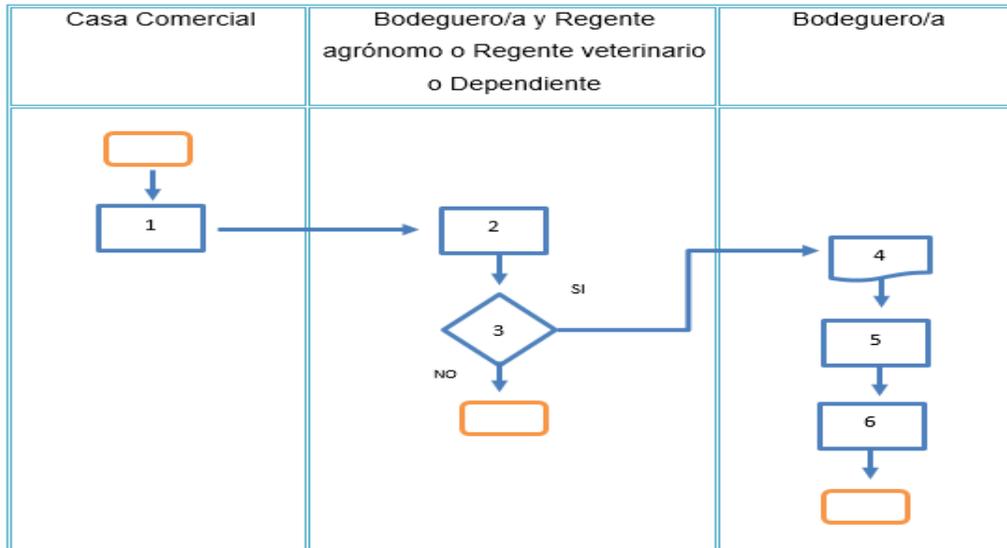
2) Descripción del procedimiento de ingreso de mercadería

1. La Casa Comercial envía la mercadería al Almacén.
2. El/la Bodeguero/a junto con el/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente reciben y chequean la mercadería en su ingreso al Almacén.
3. El/la Bodeguero/a junto con el/la Regente Agrónomo o el/la Regente Veterinario o el/la Dependiente deciden si acepta o no la mercadería, ya que esta puede presentarse dañada, vencida o no está sujeta a los detalles de la orden de compra.
4. Si la mercadería es aceptada, el/la Bodeguero se encarga del registro en el sistema PC-SAI.
5. El/la Bodeguero/a se encarga de distribuir la mercadería en los departamentos o estantes correspondientes.

6. El/la Bodeguero/a entrega las facturas físicas al Departamento Contable para que se proceda con el procedimiento de pago electrónico a la casa comercial.

- **Diagrama del procedimiento de ingreso de mercadería**

Ilustración N°20. Diagrama del procedimiento de ingreso de mercadería



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3) Descripción del procedimiento de venta a contado

1. El/la Cliente se presenta en el Almacén para realizar la compra del insumo o servicio a contado.
2. Un Dependiente o el/la Veterinario atiende al cliente con sus consultas de compra, tales como el detalle (precio, cantidad, entre otros) y el tipo de compra.
3. El/la Dependiente o el/la Veterinario registra en el Sistema PC-SAI la venta del insumo, la cantidad y/o servicio.
4. El/la Dependiente o el/la Veterinario toma los datos del cliente para la factura electrónica.
5. El/la Dependiente o el/la Veterinario le indica al cliente que debe cancelar la compra con el/la Cajero/a.

6.2.5. Hoja de arqueo para la Caja General

Tabla N°9. Hoja de arqueo para la Caja General

		CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL Documento: Arqueo para la Caja General (En colones costarricenses) Código: CACPJ-DC-ACG-2019 Versión: 01			
		Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____ Fecha: _____ Hora inicio: _____ Hora final: _____			
Efectivo					
Cantidad	Denominación	Monto	Cantidad	Denominación	Monto
	₡500.00			₡50,000.00	
	₡100.00			₡20,000.00	
	₡50.00			₡10,000.00	
	₡25.00			₡5,000.00	
	₡10.00			₡2,000.00	
	₡5.00			₡1,000.00	
Sub total monedas		₡	Subtotal billetes		₡
Cheques y transacciones					
Fecha	N0° Cheque	Banco	Concepto	Importe	
Sub total cheques y transacciones					₡
Resumen					
Saldo según libro			₡		
Total arqueo			₡		
Diferencia			₡		
Sobrante			₡		
Faltante			₡		
CERTIFICACIÓN: Declaro que el monto _____, representa el fondo total que tengo en mi poder que es propiedad del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral; fueron contados en mi presencia y fueron devueltos a mi entera satisfacción.					
FIRMAS**					
_____			_____		
Responsable del fondo			Contabilidad		
*Las firmas son obligatorias					

6.2.7. Hoja de arqueo para la Caja Chica

Tabla N°10. Hoja de arqueo para la Caja Chica

					
CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL Documento: Arqueo de Caja Chica (En colones costarricenses) Código: CACPJ-DC-ACC-2019 Versión: 01					
Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____ Fecha: _____ Hora inicio: _____ Hora final: _____					
Efectivo					
Cantidad	Denominación	Monto	Cantidad	Denominación	Monto
	₡500.00			₡50,000.00	
	₡100.00			₡20,000.00	
	₡50.00			₡10,000.00	
	₡25.00			₡5,000.00	
	₡10.00			₡2,000.00	
	₡5.00			₡1,000.00	
Sub total monedas		₡	Subtotal billetes		₡
Documentos					
Fecha	Tipo Factura	N° Factura	Concepto	Importe	
Sub total documentos					₡
Resumen					
Saldo según libro			₡		
Total arqueo			₡		
Diferencia			₡		
Sobrante			₡		
Faltante			₡		
CERTIFICACIÓN: Declaro que el monto _____, representa el fondo total que tengo en mi poder que es propiedad del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral; fueron contados en mi presencia y fueron devueltos a mi entera satisfacción.					
FIRMAS**					
_____			_____		
Responsable del fondo			Contabilidad		
*Las firmas son obligatorias					

6.2.8. Vale provisional de Caja Chica

Ilustración N°22. Vale provisional de Caja Chica

	<p>CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL</p> <p>Documento: Vale provisional de Caja Chica (En colones costarricenses)</p> <p>Código: CACPJ-DC-VPCC-2019</p> <p>Versión: 01</p> <p>Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____</p>	
	<input type="text" value="N"/>	
<input type="text" value="Importe (en letra)"/>	<input type="text" value="₡"/>	
CONCEPTO		
<input type="text" value="Fecha:"/>	<input type="text" value="Autorizado por:"/>	<input type="text" value="Recibido por:"/>
<p>Me comprometo liquidar este vale en tiempo máximo tres días hábiles</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.2.9. Formulario: "Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario

Tabla N°11. Formulario "Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario, parte 1

			<p>CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL</p> <p>Documento: Solicitud de crédito en el Almacén Agro-veterinario</p> <p>Código: CACPJ-AA-CxC-SC-2019</p> <p>Versión: 01</p> <p>Aprobado por: _____ en sesión _____ Rige a partir de: _____</p>		
<p>Número de solicitud: <u>001-19</u></p>					
<p>Monto: _____</p>			<p>Fecha: _____</p>		
<p>Tipo de crédito: _____</p>			<p>Plazo: _____</p>		
<p>1. Datos físicos o jurídicos</p>					
<p>Nombre completo</p>				<p>N° cédula</p>	
<p>Domicilio</p>					
<p>Provincia</p>		<p>Cantón</p>		<p>Distrito</p>	
<p>Teléfono</p>		<p>Celular</p>		<p>Fax</p>	
<p>Correo electrónico</p>			<p>Giro de negocio</p>		
<p>2. Personas que autoriza a firmar facturas</p>					
<p>Nombre completo:</p>				<p>Firma (no salirse del cuadro)</p>	
<p>Cédula:</p>					
<p>Teléfono:</p>					
<p>Correo:</p>					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°12. Formulario " Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario,
parte 2

Nombre completo:	Firma (no salirse del cuadro)			
Cédula:				
Teléfono:				
Correo:				
Nombre completo:	Firma (no salirse del cuadro)			
Cédula:				
Teléfono:				
Correo:				
*Las firmas son obligatorias				
Me/Nos comprometo/os a pagar por las operaciones que realicen a mi/nuestro nombre las personas que firman arriba y a comunicar por escrito con acuse de recibo, cualquier cambio que se efectuó.				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> Firma y cédula				
3.Referencias comerciales y bancarias				
Principales proveedores ** En caso de ser una empresa				
PROVEEDOR	DIRECCION	TELEFONO	MONTO	PLAZO
Bancos con los que opera ** En caso de ser una empresa				
BANCO	NO. DE CUENTA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	TELEFONO	

*Tabla N°13. Formulario " Solicitud de crédito" en el Almacén Agro-veterinario,
parte 3*

Declaro bajo protesta legal de decir verdad que los datos proporcionados en la presente Solicitud de Crédito son verídicos y propios de la persona moral que represento, por lo que no se tiene inconveniente alguno en que el Almacén Agro veterinario Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, realice la verificación de los datos proporcionados por el suscrito.

Firma y cédula

Fuente: Elaboración propia, 2019.

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS, SEDE JICARAL

AUTORIZA

Firma y cédula

Documentos anexos

***** Copia de cédula del solicitante

**** Copia de cédula de las personas que autoriza a firmar

**** Pagaré

6.3. Aspecto Financiero

El formato de los Estados Financieros debe contar con el detalle de las cuentas, notas y el año de presentación en comparación con el anterior. Sin olvidar el encabezado donde registre el nombre de la Organización, el tipo de estado, fecha de corte y el tipo de moneda. Además, estos deben ser firmados al pie de la página.

Las notas son de suma importancia, se escriben después del Estado Financiero presentado, porque reflejan la procedencia de las cuentas en mención, permitiendo una mejor interpretación de los movimientos contables.

Una entidad normalmente presentará las notas en el siguiente orden, para ayudar a los usuarios a comprender los Estados Financieros y compararlos con los presentados por otras entidades:

- (a) una declaración de cumplimiento con las NIIF (véase el párrafo 16);
- (b) un resumen de las políticas contables significativas aplicadas (véase el párrafo 117);
- (c) información de respaldo para las partidas presentadas en los estados de situación financiera y del resultado integral, en el estado de resultados separado (cuando se lo presenta), y en los estados de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo, en el orden en que se presenta cada estado y cada partida; y
- (d) otra información por revelar, incluyendo: (i) pasivos contingentes (véase la NIC 37) y compromisos contractuales no reconocidos; y (ii) revelaciones de información no financiera, por ejemplo los objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero (véase la NIIF 7). (Norma Internacional de Contabilidad N°1., NIC N°1, 2006, pág.22)

De esta manera, se presentan los formatos correspondientes para la Organización:

6.3.1. Formato para los Estados Financieros Consolidados

- Estado de Situación Financiera Consolidado

Tabla N°15. Estado de Situación Financiera Consolidado, parte 1

			
Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Situación Financiera Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo y Equivalentes			
Cuentas por Cobrar			
Documentos por Cobrar			
Cartera de Crédito			
Provisión para Incobrable			
Documentos por Cobrar Netos			
Intereses acumulados por cobrar			
Inventarios			
Gastos Pagados por Anticipado			
Adelantos a Proveedores			
Total Activos Corrientes			
Activos No Corrientes			
Propiedad, Planta y Equipo Neto			
Depreciación Acumulada			
Inversiones Permanentes			
Documentos por Cobrar en Cobro Judicial			
Total Activos No Corrientes			
Otros Activos			
Derechos y Patentes			
Total Otros Activos			
Total Activos			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°16. Estado de Situación Financiera Consolidado, parte 2

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Situación Financiera Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2
Pasivo y Patrimonio			
Pasivos Corrientes			
Cuentas por Pagar			
Obligaciones por Pagar			
Inst. Acum. por Pagar			
Documentos por Pagar a Corto Plazo			
Total Pasivo Corrientes			
Pasivos no corrientes			
Documentos por Pagar a Otros			
Total pasivos No Corrientes			
Otros Pasivos			
Reservas para Prestaciones Legales			
Total Otros Pasivos			
Total Pasivos			
Patrimonio			
Capital por Donaciones			
Utilidad o Perdida Acumuladas			
Superávit por Reevaluaciones			
Utilidad del Periodo			
Total Patrimonio			
Total Pasivo y Patrimonio			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;"> <p>Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Leda Rivas Sirias Contadora interna</p> </div> </div>			
Las notas adjuntas son parte integral de los Estados Financieros			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Resultados Consolidado

Tabla N°17. Estado de Resultados Consolidado

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Resultados Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTA	AÑO 1	AÑO 2
Ingresos			
Ventas de Insumos Netas			
Intermediación Financiera Neta			
Centro de Agronegocios Neto			
Ferias del Agricultor Neto			
Programa de Servicios Neto			
Programa PAI Neto			
Programa de Adaptación Neto			
Programa Comercialización Neto			
Total Ingresos			
Costos de Mercadería Vendida			
Utilidad Bruta en Ventas			
Gastos			
Gastos Operativos Netos			
Gastos Administrativos Netos			
Gastos de ventas Netos			
Gastos Financieros Netos			
Gasto de Organización Netos			
Total de Gastos			
Utilidad Neta			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>			
Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva		Leda Rivas Sirias Contadora interna	
Las notas adjuntas son parte integral de los Estados Financieros			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado

Tabla N°18. Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Cambio en el Patrimonio Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTA	AÑO 1	AÑO 2
Utilidades Retenidas			
Utilidad del Periodo			
Capitalización XXXX			
Utilidades Retenidas			
_____ Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva		_____ Leda Rivas Sirias Contadora interna	
Las notas adjuntas son parte integral de los Estados Financieros			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Flujo de Efectivo Consolidado

Tabla N°19. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Flujo de Efectivo Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTA	AÑO 1	AÑO 2
Actividades de Operación			
Resultado del Ejercicio			
Operación			
Aumento Extraordinario Utilidades Acumuladas			
Reserva de Prestaciones Legales			
Subtotal			
Aumento en Cuentas por Cobrar			
Disminución de Cuentas por Cobrar			
Aumento de Intereses Acumulados			
Aumento Documento por Cobro Judicial			
Aumento de Inventario			
Aumento en Pagos Anticipados			
Aumento en Otras Cuentas por Pagar			
Aumento Intereses Acumulados por Pagar			
Aumento en Cuentas por Pagar			
Aumento Documento por Pagar a Corto Plazo			
Aumento en Documento por Pagar			
Inversión			
Recursos Generados en Actividades de Operación			
Aumento en Activos Fijos			
Disminución en Inversiones Permanentes			
Aumento en Otros Activos			
Recursos Generados en Actividades de Inversión			
Aumento en Caja, Bancos			
Saldo Inicial en Caja, Banco, Fondos			
Saldo Final de Caja y Banco (fecha)			
<hr/> Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva		<hr/> Leda Rivas Sirias Contadora interna	
Las notas adjuntas son parte integral de los Estados Financieros			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3.2. Formato para los Estados Financieros Consolidados con análisis vertical y horizontal

El análisis vertical y horizontal permite una mejor visión del comportamiento de las cuentas. Esta herramienta es de suma importancia y no debe ser omisa en los Estados Financieros.

A continuación, se presenta los formatos que debe aplicar la organización:

- Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal

Tabla N°20. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 1

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y Equivalentes						
Cuentas por Cobrar						
Documentos por Cobrar						
Cartera de Crédito						
Provisión para Incobrable						
Documentos por Cobrar Netos						
Intereses Acumulados por Cobrar						
Inventarios						
Gastos Pagados por Anticipado						
Adelantos a Proveedores						
Total Activos Corrientes						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°21. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 2

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Activos No Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo Neto						
Depreciación Acumulada						
Inversiones Permanentes						
Documentos por Cobrar en Cobro Judicial						
Total Activos No Corrientes						
Otros Activos						
Derechos y Patentes						
Total Otros Activos						
Total Activos						
Pasivo y Patrimonio						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por Pagar						
Obligaciones por Pagar						
Inst. Acum. por Pagar						
Documentos por Pagar a Corto Plazo						
Total Pasivo Corrientes						
Pasivos no corrientes						
Documentos por Pagar a Otros						
Total pasivos No Corrientes						
Otros Pasivos						
Reservas para Prestaciones Legales						
Total Otros Pasivos						
Total Pasivos						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°22. Estado de Situación Financiera Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 3

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Patrimonio						
Capital por Donaciones						
Utilidad o Perdida Acumuladas						
Superávit por Revaluaciones						
Utilidad del Periodo						
Total Patrimonio						
Total Pasivo y Patrimonio						
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;"> <p>Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Leda Rivas Sirias Contadora interna</p> </div> </div>						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Resultados Consolidado con análisis vertical y horizontal

Tabla N°23. Estado de Resultados Consolidado con análisis vertical y horizontal

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Ingresos						
Ventas de Insumos Netas						
Intermediación Financiera Neta						
Centro de Agronegocios Neto						
Ferias del Agricultor Neto						
Programa de Servicios Neto						
Programa PAI Neto						
Programa de Adaptación Neto						
Programa Comercialización Neto						
Total Ingresos						
Costos de Mercadería Vendida						
Utilidad Bruta en Ventas						
Gastos						
Gastos Operativos Netos						
Gastos Administrativos Netos						
Gastos de ventas Netos						
Gastos Financieros Netos						
Gasto de Organización Netos						
Total de Gastos						
Utilidad Neta						
<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Leda Rivas Sirias Contadora interna</p> </div> </div>						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado con análisis vertical y horizontal

Tabla N°24. Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado con análisis vertical y horizontal

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses						
Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Utilidades Retenidas						
Utilidad del Periodo						
Capitalización XXXX						
Utilidades Retenidas						
<hr/> Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva			<hr/> Leda Rivas Sirias Contadora interna			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Estado de Flujo de Efectivo Consolidado con análisis vertical y horizontal

Tabla N°25. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 1

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Actividades de Operación						
Resultado del Ejercicio						
Operación						
Aumento Extraordinario Utilidades Acumuladas						
Reserva de Prestaciones Legales						
Subtotal						
Aumento en Cuentas por Cobrar						
Disminución de Cuentas por Cobrar						
Aumento de Intereses Acumulados						
Aumento Documento por Cobro Judicial						
Aumento de Inventario						
Aumento en Pagos Anticipados						
Aumento en Otras Cuentas por Pagar						
Aumento Intereses Acumulados por Pagar						
Aumento en Cuentas por Pagar						
Aumento Documento por Pagar a Corto Plazo						
Aumento en Documento por Pagar						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°26. Estado de Flujo de Efectivo Consolidado con análisis vertical y horizontal, parte 2

	Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Flujo de Efectivo Consolidado Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses						
	Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
		Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Inversión							
Recursos Generados en Actividades de Operación							
Aumento en Activos Fijos							
Disminución en Inversiones Permanentes							
Aumento en Otros Activos							
Recursos Generados en Actividades de Inversión							
Aumento en Caja, Bancos							
Saldo Inicial en Caja, Banco, Fondos							
Saldo Final de Caja y Banco (fecha)							
<hr/> Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva			<hr/> Leda Rivas Sirias Contadora interna				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3.3. Formato para el Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario

Debido al giro de negocio del Almacén Agro veterinario, se debe llevar por separado el Estado de Resultados y de esta manera, ver su rentabilidad en materia financiera.

Tabla N°27. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario, parte 1

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2
Ventas Brutas			
Devoluciones y Descuentos			
Ventas Netas			
Inventario Inicial			
Compras			
Inventario Final			
Costo Mercadería Vendida			
Utilidad Bruta			
Gastos de Operación			
Gastos Generales y Administrativos			
Gastos de Ventas			
Gastos de Mantenimiento			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°28. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario, parte 2

 Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario Al 31 de diciembre del 20XX En colones costarricenses			
CUENTA	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2
Total Gastos Operación			
UAI			
Gastos Financieros			
UAIR			
Impuesto Renta			
Utilidad por Distribuir			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;"> <p>Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Leda Rivas Sirias Contadora interna</p> </div> </div>			
<p>**Las notas adjuntas son parte integral de los Estados Financieros**</p>			

6.3.4. Formato para el Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal

Tabla N°29. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal, parte 1

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Ventas Brutas						
Devoluciones y Descuentos						
Ventas Netas						
Inventario Inicial						
Compras						
Inventario Final						
Costo Mercadería Vendida						
Utilidad Bruta						
Gastos de Operación						
Gastos Generales y Administrativos						
Gastos de Ventas						
Gastos de Mantenimiento						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla N°30. Estado de Resultados para el Almacén Agro-veterinario con análisis vertical y horizontal, parte 2

Cuenta	Análisis vertical				Análisis horizontal	
	Año 1	%	Año 2	%	Absoluto	Relativo
Total Gastos Operación						
UAII						
Gastos Financieros						
UAIR						
Impuesto Renta						
Utilidad por Distribuir						
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>						
Alejandro Rodríguez Quirós Presidente Junta Directiva			Leda Rivas Sirias Contadora interna			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Referencias

- Andrade N. y Guajardo G. (2008). *Contabilidad Financiera*. [quinta edición].
Obtenido de <https://goo.gl/QJxzmb>
- Armijo M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar). Obtenido de <https://goo.gl/b7Vemj>
- Antezana P., s.f. *Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin fines de lucro en Centroamérica*. Obtenido de <http://bit.ly/2VKVdZa>
- Benjamín E. y Fincowsky F. (2009). *Organización de empresas* [tercera edición].
Obtenido de <https://goo.gl/sHq1nV>
- Caja Costarricense de Seguro Social (2019). *Consulta Morosidad Patronal. Dirección de cobro*. Obtenido de <http://bit.ly/2X0cpg5>
- Carvajal L. y López O. (2016). *Selección de personal. Discursos, Practicas, Tecnologías*. Obtenido de <https://goo.gl/QRCsqu>
- Carvalho J. (2009) *Estados financieros: normas para su preparación y presentación*. [segunda edición] Obtenido de <https://goo.gl/K75uK4>
- Castro, J. (2015). *¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?*
Obtenido de <https://goo.gl/Xa25Bp>
- Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral, (s.f.) *HISTORIA DEL CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS SEDE JICARAL: CACPJ*.
- Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (2018). *Manual de Procesos*. Puntarenas: CACPJ.
- Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (2019). *QUIÉNES SOMOS*. Obtenido de <http://bit.ly/2RII5Er>
- Chambi G. (2011). *Cuentas por cobrar. Contabilidad general*. Recuperado de <https://goo.gl/swvubT>
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. [octava edición]. Obtenido de <https://goo.gl/CgpdYj>
- Chopra V. y Saint S. (2016). Por qué su empresa debe adoptar las NIIF. Recuperado de <https://goo.gl/bqZbiR>

Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación, Fundamentos y metodología*. [segunda Edición]. Obtenido de <https://goo.gl/gF9oHP>

Cruz I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://goo.gl/WzCk76>

Debitoor.es. (s.f.). *Ingreso - ¿Qué es un ingreso?*. Obtenido de <http://bit.ly/2K3oCav>

deGerencia.com. (2019). *Recursos Humanos*. Obtenido de <https://goo.gl/aNEyNy>

Definicion.de. (2018). *Definición de Plan Operativo*. Obtenido de <https://goo.gl/uuisS7>

Definición. de (2019). *Definición de Cuentas por cobrar*. Recuperado de <https://goo.gl/B3TPX1>

EmprendePyme.net (2016). *El proceso de Selección de personal*. Obtenido de <https://goo.gl/StfPAj>

Enciclopedia financiera (2018). *Estados financieros*. Obtenido de <http://bit.ly/2JQUsX6>

Estupiñán R. (2012). *Estados Financieros Básicos bajo NIC / NIIF*. Obtenido de <https://goo.gl/XzY4Xw>

Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://goo.gl/BBxbLf>

Gil S. (2019). *Contabilidad*. Obtenido de <http://bit.ly/2KB3Kai>

Granada R. (2011). *Manual de Control Interno. Sector Público – Privado y Solidario*. Obtenido <https://goo.gl/Xh3ic3>

Green J. (2018). *¿Qué es un fondo de caja?*. Obtenido de <http://bit.ly/319vPeu>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. [cuarta edición]. Obtenido de <https://goo.gl/M9TqCD>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. [quinta edición]. Obtenido de <https://goo.gl/uzue2Q>

Instituto Nacional de Seguros (s.f.). *Seguro Obligatorio de riesgo del trabajo, condiciones generales*. Obtenido de <http://bit.ly/2wit4Jw>

Inversian.com (2019). *¿Qué es caja chica?*. Obtenido de <http://bit.ly/2K1SK6h>

Irrarázabal A. (2010). *Contabilidad. Fundamentos y Usos*. [sexta edición]. Obtenido de <https://goo.gl/aJuBtP>

ISOTOOLS. (2018). *¿Qué es un checklist y cómo se debe utilizar.?* Obtenido de <http://bit.ly/2LOQS2h>

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2010). *Ley de Fundaciones. Ley N° 5338*. Obtenido de <http://bit.ly/2JQSCW7>

Maglieri G. (s.f). *Organizaciones sin fines de lucro*. Obtenido de <http://bit.ly/2JRAtaP>

ManpowerGroup. (2015). *Selección de personal: la mejor opción para encontrar los candidatos perfectos*. Obtenido de <https://goo.gl/HzHK9u>

Martínez E. (2012). *Gestión de Compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. [quinta edición] Recuperado de <https://goo.gl/R1XE1x>

Matilla K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Obtenido de <https://goo.gl/g8yHqW>

Méndez, C. (2007). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Obtenido de <https://goo.gl/zFNqXy>

Mendoza R. y Ortiz O. (2016). *Contabilidad Financiera para contaduría y administración*. Obtenido de <https://goo.gl/kSfJ6V>

Ministerio de Agricultura y Ganadería (1999). *Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG. Ley N° 7932*. Obtenido de <http://bit.ly/2Zt2wSv>

Ministerio de Hacienda (2018). *Infracciones y Sanciones Administrativas más relevantes 2018*. Obtenido de <http://bit.ly/2ZsKujt>

Ministerio de Hacienda. (2019). *Consulta Situación Tributaria*. Obtenido de <http://bit.ly/2X0GO7s>

Montaño E. (2013). *Control Interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Recuperado de <https://goo.gl/eyAdHf>

Navajo P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Obtenido de <https://goo.gl/iez62N>

Nelson J. (2015). *Quiero empezar mi negocio, ¿qué obligaciones tributarias debo cumplir.?* Obtenido de <https://goo.gl/n35oFB>

Normas Internacionales de Contabilidad N°1. NIC N°1. (2006). *Presentación de estados financieros*. Obtenido de <https://goo.gl/xAsRUy>

Norma Internacional de Contabilidad N°7. NIC N°7. (1997). *Estado de Flujos de Efectivo*. Obtenido de <https://goo.gl/2LVzTs>

Pacheco J. (2017) *Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica*. Obtenido de <https://goo.gl/w87fGs>

Paulise, L. (2015). *8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme*. Obtenido de <https://goo.gl/QhHV3e>

Procuraduría General de la Republica (s.f.). *CÓDIGO DE COMERCIO, LEY 3284. De la Contabilidad y de la Correspondencia*. Obtenido de <http://bit.ly/2Z6KmG9>

Procuraduría General de la República. (s.f.) *Código de Normas y Procedimientos Tributarios. Ley Número 4755*. Obtenido de <http://bit.ly/2HEKCWT>

Puentes G. (2013). *EL PRESUPUESTO EN EL MARCO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA. Conceptos, doctrina y jurisprudencia*. Obtenido de <https://goo.gl/bc48YK>

Sage.com (2019). *Caja chica*. Obtenido de <http://bit.ly/2lpL62q>

Safetya.co. (2017). *Elaboración de una matriz de requisitos legales del SG-SST*. Obtenido de <https://goo.gl/VgXMwU>

Universidad Estatal a Distancia (2019). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/poa>

Valdemoro S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Recuperado de <https://goo.gl/3Tohe7>

Anexos

- Instrumentos

Anexo N°1. Lista de chequeo. Aspecto Legal. Requerimientos legales para el funcionamiento del Almacén Agro veterinario

01-2019

Número de instrumento

LISTA DE CHEQUEO: REQUERIMIENTOS LEGALES

Objetivo: Identificar el cumplimiento de los requerimientos legales del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Auditado:

Puesto:

ITEM	Requerimientos Legales	¿Cumple?		Observaciones
		Si	No	
1	¿El Centro Agrícola está inscripto en la Dirección General de Tributación? (Régimen: tradicional/simplificado)			
2	¿El Centro Agrícola está inscripto en el método de facturación electrónica (emisor – receptor electrónico)?			
3	¿El Centro Agrícola está registrado como declarante tributario? (declara los 15 de cada mes) Art. 9° del Reglamento a la ley de Impuesto General sobre la Ventas. Decreto N.° 14082 –H. Y			
4	¿El Centro Agrícola está al día con las obligaciones tributarias? (Impuesto de Renta / Venta)			
5	¿El Almacén Agro veterinario cuenta con los permisos del Ministerio de Salud? (por cuanto tiempo, lo han renovado o modificado). Art. 9°, 12° y 32° del Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud N° 39472- S			
6	¿Están al día con los pagos de sus obligaciones obrero patronales de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)?			
7	¿Están al día con el pago de los seguros obligatorios de riesgo de trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS)? Art. 193 del Código de Trabajo			
8	¿Están al día con los pagos de la patente municipal de funcionamiento del Concejo Municipal del Distrito Lepanto? (cuales permisos pagan: vender/ producir u otro) (cada cuanto pagan)			
9	¿Están al día con el pago de recolección de basura del Concejo Municipal del Distrito Lepanto? (cada cuanto pagan)			
10	¿Si el local es propio, están al día con los pagos del impuesto de bienes inmuebles del Concejo Municipal del Distrito Lepanto? (cada cuanto pagan)			
11	¿El almacén está inscripto en el registro de Servicio Fitosanitario del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)? Art. 25 de la Ley de Protección Fitosanitaria L° 7664			
12	¿Cuenta el almacén con los servicios de un profesional en ciencias agrícolas, incorporado al Colegio de Ingenieros Agrónomos? Art. 27 de la Ley de Protección Fitosanitaria L° 7664			
13	¿Cuenta el almacén con los servicios de un profesional en veterinaria incorporado al Colegio de Médicos Veterinarios?			
14	Otros			

Anexo N°2. Guía de revisión documental. Aspecto Organizacional. Planificación y Recursos Humanos del Centro Agrícola, Almacén Agro veterinario

02-2019

Número de instrumento

GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL
ASPECTO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Revisar la estructura organizacional del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Auditado:

Hora de finalización:

Puesto:

Ítem	Criterio	Situación actual
Planificación	¿Hay Plan Estratégico? (PE) (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y plan de acción, FODA) (Responde a las necesidades, están claras y consensuadas)	
	¿Hay Plan Operativo? (PAO) (resultado a lograr, actividades y metas, indicadores, estrategias, plazo de ejecución, recursos, responsables, tiempo)	
Recursos Humanos	¿Cuál es la estructura organizacional del Almacén Agro veterinario? (organigrama o mapa de procesos, departamentos/ responsables, horario atención, # colaboradores: bodega, logística, atención, flujogramas)	
	¿Existe descripción de puestos en todos los distintos departamentos? (objetivos del puesto, descripción de tareas, relaciones con otros departamentos, disponibilidad, documentación necesaria, condiciones del ambiente de trabajo, riesgo, dedicación, integración, a quien responde y quien supervisa)	
	¿Existe un proceso establecido de reclutamiento y selección de personal? (perfil del postulante: experiencia, habilidades, conocimientos técnicos, valores, proceso de búsqueda o convocatoria, evaluación: entrevista preliminar, prueba de conocimiento, prueba psicológica, entrevista final, selección)	
	¿Existe un plan de capacitación del personal para el mejoramiento en el puesto? (cuenta con presupuesto, cómo se ejecuta)	
Control	¿Cómo monitorean el cumplimiento de lo establecido en Planificación y RRHH?	

Anexo N°3. Lista de chequeo. Aspecto de Control Interno. Contabilidad General del Centro Agrícola, Almacén Agro veterinario

03-2019

Número de instrumento

LISTA DE CHEQUEO:
CONTABILIDAD

Objetivo: Evaluar el control interno del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Auditado:

Hora de finalización:

Puesto:

ITEM	Procedimientos	¿Emplea el procedimiento?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Se mantienen al día los libros de contabilidad mayor, diario e inventarios?				
2	¿Se concilian mensualmente los libros: mayor, diario e inventarios con el Balance?				
3	¿Requieren los asientos de diario la aprobación de un funcionario capacitado al efecto?				
4	¿Se segregan las funciones del manejo de la contabilidad con el control de activos? (corrientes o no corrientes)				
5	¿Existe un catálogo de cuentas? (cuales son las cuentas, son suficientes para registrar las actividades) (verificar que la actividad que trabajo la registro en la partida correspondiente) (está al día)				
6	¿Existe un manual de puestos de la contabilidad?				
7	¿Las tareas que se realizan en contabilidad están reflejados en el manual de puestos de contabilidad?				
8	¿El almacén le concede préstamos personales deducibles del salario a sus funcionarios? (control)				
9	¿Están protegidos físicamente los registros contables?				
10	¿se preparan oportunamente los informes financieros y operación? (cierre de cada mes)				
11	¿Cuentan con un empleado responsable para revisar y aprobar la distribución contable y el pago?				

Anexo N° 4. Lista de chequeo. Aspecto de Control Interno. Ingresos, Caja chica y Fondo de Caja Permanente del Almacén Agro veterinario

LISTA DE CHEQUEO:
INGRESOS, CAJA CHICA
Y FONDO DE CAJA PERMANENTE

04-2019

Número de instrumento

Objetivo: Evaluar el control interno del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Auditado:

Hora de finalización:

Puesto:

ITEM	Procedimientos	¿Emplea el procedimiento?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Se revisan las facturas o comprobantes de ingreso con los reportes de ventas?				
2	¿Contienen los recibos toda la información necesaria para identificar claramente la transacción?				
3	¿Existe garantía de que todos los ingresos ganados se perciban realmente?				
4	¿Se preparan recibos de caja y se adjuntan los datos pertinentes?				
5	¿Se asientan en los libros los ingresos intactos diariamente?				
6	¿Existen controles sobre los ingresos de caja? (cuales)				
7	¿Esta segregada la función de caja general del manejo de los libros: mayor, diario e inventario?				
8	¿Son pasadas las facturas directamente a la contabilidad y selladas las copias con la palabra "duplicado"?				
9	Al procesar la factura: ¿Se comparan los datos contra las copias aprobadas de orden de compra?				
10	¿La persona encargada de recibir el dinero es la misma que deposita el dinero en el banco?				
11	¿Se tiene un fondo fijo con un monto específico para abrir la caja? (cuánto)				
12	¿la encargada de la caja reporta los ingresos y los entregan?				
13	¿Cómo custodian el fondo de caja?				
14	¿Se realizan arqueos periódicos del fondo de caja?				

Anexo N°5. Lista de chequeo. Aspecto de Control Interno. Cuentas por Cobrar del Almacén Agro veterinario.

05-2019

Número de instrumento

LISTA DE CHEQUEO:
CUENTAS POR COBRAR

Objetivo: Evaluar el control interno del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Auditado:

Hora de finalización:

Puesto:

ITEM	Procedimientos	¿Emplea el procedimiento?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen políticas de crédito? ((Registro de la información, Criterios de otorgamiento de un crédito, Tipos de créditos, Tiempo de respuesta, Plazo de crédito, Garantías, Montos mínimos y máximos, Descuentos por pronto pago, Política de devoluciones, Riesgos, Procedimientos de recaudación, Cobro judicial, Recuperación de las cuentas por cobrar, controles de seguimiento, Brindan informes a la gerencia)				
2	¿Se mantienen registros individualizados para cada cliente? (expedientes)				
3	¿Se concilian mensualmente los saldos del registro de las cuentas por cobrar con la cuenta de mayor?				
4	¿Se efectúa periódicamente el análisis por antigüedad de saldos? (qué seguimiento le dan)				
5	¿Le dan tratamiento a los incobrables? (cual es)				
6	¿Están autorizadas las cancelaciones de los incobrables? (con base en que criterio)				
7	¿Se mantienen provisiones para los incobrables?				
8	¿La persona encargada de recibir el efectivo de las cuentas por cobrar es la misma persona en elaborar y revisar los estados de las cuentas?				
9	¿Se respetan los límites de créditos establecidos?				
10	¿Se atienden oportunamente las observaciones de los clientes respecto a sus estados de cuenta? (tiempo de respuesta)				

Anexo N°6. Lista de chequeo. Aspecto de Control Interno. Aprovevisionamiento del Almacén Agro veterinario

06-2019

Número de instrumento

LISTA DE CHEQUEO:
APROVISIONAMIENTO

Objetivo: Evaluar el control interno del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ).

Fecha:

Hora de inicio:

Auditado:

Hora de finalización:

Puesto:

ITEM	Procedimientos	¿Emplea el procedimiento?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Han sido las compras debidamente autorizadas?				
2	¿Las compras de inventario están de acuerdo con el plan anual de compras (PAO)?				
3	¿Existe un sistema de aprovisionamiento establecido en relación con los pedidos, la recepción de artículos, la verificación de facturas y su pago? (planificación de compras (proveedores), almacenamiento y distribución del inventario)				
4	¿Están todas las existencias bajo el control de un responsable?				
5	¿Se realizan periódicamente recuentos de la mercadería, que permitan comprobar las cantidades en existencia según los registros? (cual periodo)				
6	¿Se conservan archivadas las hojas originales de los levantamientos físicos de inventarios?				
7	¿Se verifica, por parte de algún responsable, que mercaderías tiene poco movimiento? (que decisiones se toman en este caso)				
8	¿Se verifica la valoración de inventario? (PEPS/ USPE / ponderado)				
9	¿Cuentan con pólizas los activos?				
10	¿Se encuentran las bodegas en buenas condiciones físicas?				
11	¿Existe un sistema de autorizaciones para realizar ajustes a las cuentas por pagar?				
12	¿Se concilian mensualmente los libros: diario, mayor?				
13	¿Se reciben periódicamente los estados de cuenta de los acreedores?				

Anexo N°7. Lista de chequeo. Aspecto Financiero. Normas Internacionales de Información Financiera del Centro Agrícola, Almacén Agro veterinario

07-2019

Número de instrumento

ENTREVISTA

Objetivo: Examinar la estructura financiera del Almacén Agro veterinario del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, Sede Jicaral (CACPJ) comprobando que se encuentre de acuerdo con las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF).

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Entrevistado:

Puesto:

1. ¿Cuáles estados financieros preparan?
2. ¿Cuál estructura utilizan para preparar los estados? (Activos, pasivos, patrimonio)
3. ¿Realizan informes de rendimiento de cuentas, políticas y de fuentes de inversión? (como los elaboran)
4. ¿Cómo identifican los Estados financieros? (el nombre de la entidad, así como los cambios relativos a dicha información desde el final del periodo precedente; si los estados financieros pertenecen a una entidad individual o a un grupo de entidades; la fecha del cierre del periodo; la moneda de presentación, y el grado de redondeo practicado al presentar las cifras de los estados.)
5. ¿Cuáles son los tiempos para presentar los estados financieros y por qué? (trimestral, semestral, anual)
6. ¿A quién se le presentan los estados financieros?
7. ¿Presentan estados comparativos y como los elaboran?
8. ¿Cuáles son las partidas incluidas en los estados financieros?
9. ¿Cómo calculan los costos de inventario? (Costo adquisición: compra, aranceles, impuestos, almacenamiento; costo de producción por servicios; técnicas de medición: minorista o estándar; Cálculos: FIFO o costo promedio ponderado; valor neto realizable)
10. ¿Cómo estructuran los estados de flujo de efectivo? (operación, inversión y financiamiento) (qué actividades como partidas)
11. ¿Realizan algún tipo de análisis sobre los estados financieros? ¿cuáles?

- Evidencia

Anexo N°8. Consulta Situación Tributaria

Información			
Identificación:	3007051101	Estado Tributario:	Inscrito de Oficio ?
Nombre y/o Razón Social:	CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS	Domicilio Fiscal:	REGISTRADO
Nombre Comercial:	-	Es Moroso:	NO
Administración:	Puntarenas	Es Omiso:	NO
Sistema:	ATV	Fecha de Inscripción:	15/12/2009
		Fecha de Desinscripción:	-
		Fecha de Actualización:	31/08/2018

Actividades Económicas				
Nombre Actividad	Código Actividad	Estado	Fecha Inicio	Fecha Fin
VENTA AL POR MENOR ARTICULOS DE FERRETERIA PINTURAS MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION	523402	A	15/12/2009	
VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE PRODUCTOS E INSUMOS AGROPECUARIOS	523912	A	15/12/2009	
COMITES CANTONALES DE DEPORTES Y RECREACION	751202	I	21/06/2010	14/12/2016

Obligaciones Tributarias						
Modelo	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Clasificación	Estado	Regimen
101	Impuesto sobre la Renta	15/12/2009		CONTRIBUYENTE	A	Régimen Tradicional
103	Retenciones en la Fuente	01/01/2014		CONTRIBUYENTE	A	Régimen Tradicional
104	Impuesto General sobre las ventas	01/10/1997		CONTRIBUYENTE	A	Régimen Tradicional

Ministerio de Hacienda

Anexo N°10. Estado de cuenta

MUNICIPALIDAD DE LEYANTO ESTADO DE CUENTA 29/05/2019

CEDELA: 3-007-051101

NOMBRE: CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS 769

DIRECCION: BARRIO CAIRO JICARAL FRENTE ENTRADA DEL COLEGIO JICARAL

MESES O TRIMESTRES CALCULADOS: 5

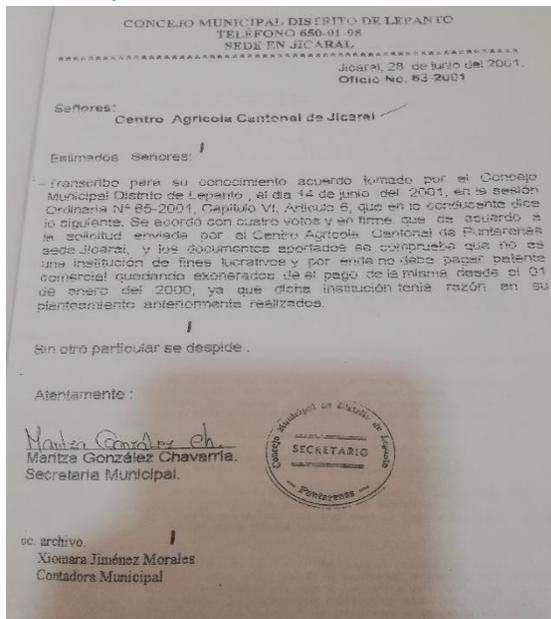
HORA: 14:50:24

CONCEPTO	DESCRIPCION	PERIODOS QUE CUBRE	MONTO
	RECOLECCION BASURA COMERCIAL C	02-2019 AL 05-2019	40,952.00
	IMPUESTO LEY 7729 BIENES INME	01-2019 AL 01-2019	147,175.00
		SUB-TOTAL →	188,127.00
	MARITZA GONZALEZ CH	MULTAS →	0.00
		INTERESES →	6,032.15
		TOTAL →	194,159.15

EL MONTO TOTAL DE ESTE ESTADO DE CUENTA, VARIA DESPUES DEL 29/05/2019.

Anexo N°11. Consulta Morosidad Patrono

Anexo N°9. Exoneración de la patente municipal



Busqueda de Patrono por Identificación

Tipo Identificación: CEDULA JURIDICA

Número Identificación: 3007051101

Buscar

PATRONO / TI / AV AL DIA

NOMBRE: CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS

LUGAR DE PAGO: JICARAL

SITUACIÓN:

Consulta realizada a la fecha: 22/05/2019

Anexo N°12. Último pago al INS

INS INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS
 San José, Calle 9 y Avenida 7 | Frente al parque España
 Telefonos: 2287-8000 800-TELEINS | Ciudad Juvenil: 4-00001952-02

COMPROBANTE DE PAGO N° R01196119376579

Nombre del asegurado: CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE PUNTARENAS
 Tipo identificación: Cédula Persona Jurídica Nacional Estado: Pagado
 Número de identificación: 3307061191 Muestra: Caberes
 Fecha de comprobante: 10/05/2019 Fecha de Pago: 10/05/2019

DETALLE DEL PAGO				
Número de Póliza	Línea	Vigencia		Monto de la Prima (Columna o Dólares)
		Desde	Hasta	
R0119322	Riesgos del Trabajo - Abono	01/05/2019	31/05/2019	\$441.916.00

Sub-Total del IV: \$441.916.00
 I.V. (Impuesto de Ventas): \$20.00
TOTAL A PAGAR: \$441.916.00

* Seguro exento de impuesto de ventas

VALIDO CON EL ESTILO PAGADO DEL CAJERO VIRTUAL O SELLO DEL INTERMEDIARIO DE SEGUROS

INS-01010002-100-000-7010-02-01-11134-0101

CENTRO AGRICOLA CANTONAL PUNTARENAS - SEDE JUBILAR TRANSACCION N° 153707421

Anexo N°14. Libro contable: Mayor

This image shows a page from a ledger book, page 15, containing a list of transactions. The columns include dates, descriptions of the transactions, and monetary values. A circular stamp is visible at the top right of the page.

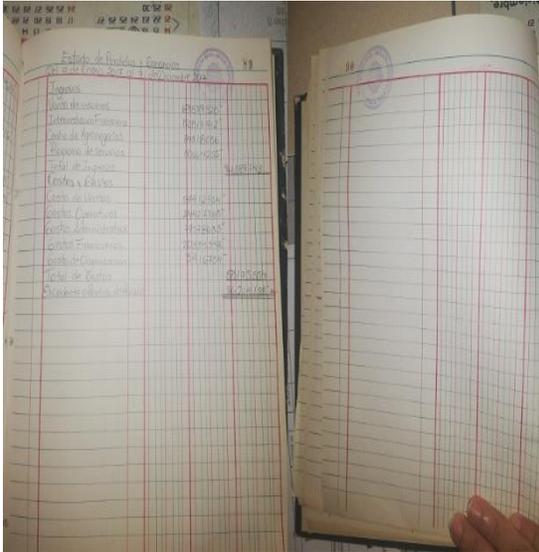
Anexo N°15. Libro contable: Inventarios y Balances 1

Anexo N°13. Libro contable: Diario

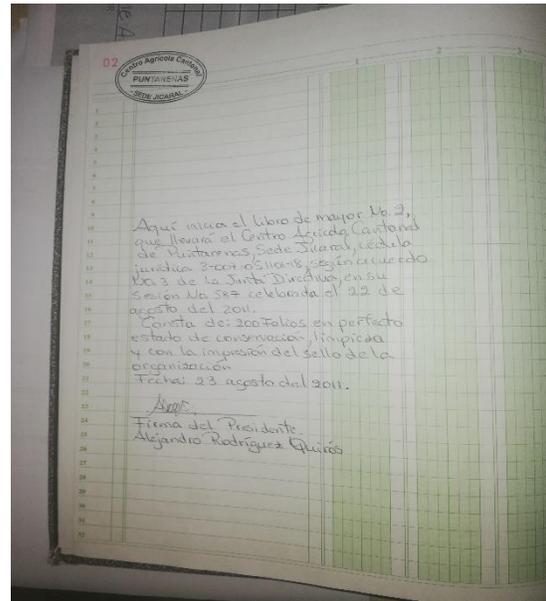
This image shows a page from a ledger book, page 179, containing a list of transactions. The columns include dates, descriptions of the transactions, and monetary values. A circular stamp is visible at the top right of the page.

This image shows a page from a ledger book, page 17, containing a list of transactions. The columns include dates, descriptions of the transactions, and monetary values. A circular stamp is visible at the top right of the page.

Anexo N°16. Libro contable:
Inventarios y Balances 2



Anexo N°18. Libro Contable: Mayor 2



Anexo N°17. Estante



Anexo N°19. Bolsos en el cubículo



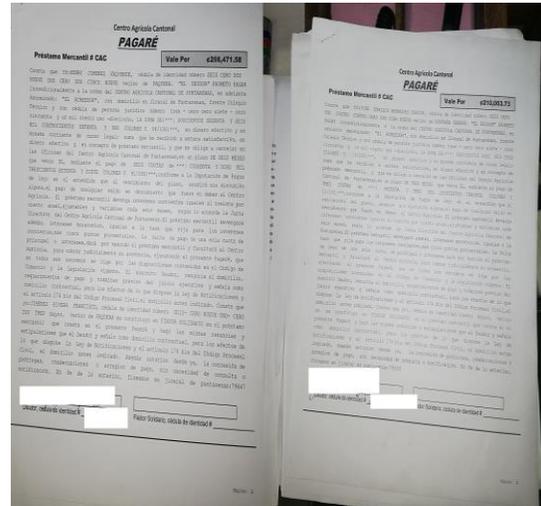
Anexo N°20. Facturas



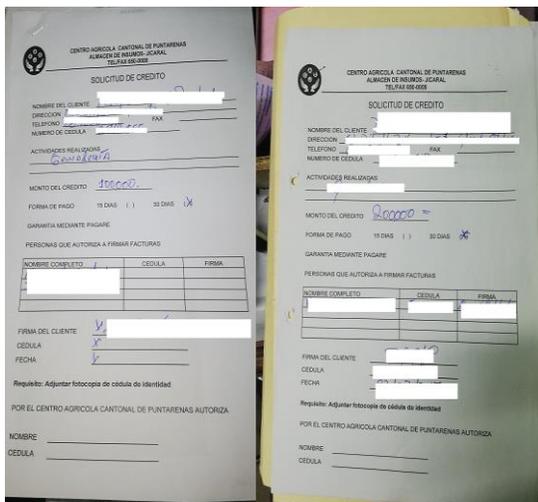
A contado

A crédito

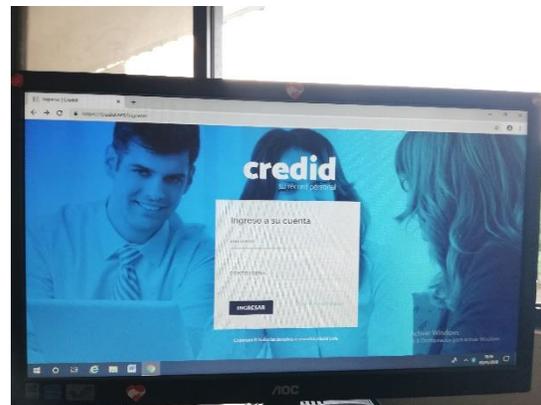
Anexo N°22. Pagaré



Anexo N°21. Solicitud de crédito



Anexo N°23. CRED. SU RECORD PERSONAL



Anexo N°40. Declaraciones Juradas del Impuesto Sobre la Renta, periodo 2017 - 2018

