

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis del proceso de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany.

Periodo 2021-2024.

Memoria de Seminario de Graduación

CALDERÓN CANALES CAROL TATIANA 7 0265 0080
CALVO MAYORGA STEVEN BERNARDO 1 1675 0547
VALLADARES PICADO STEPHANIE 7 0285 0062

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis del proceso de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany.

Periodo 2021-2024.

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Carol Tatiana Calderón Canales 7 0265 0080

Steven Bernardo Calvo Mayorga 1 1675 0547

Stephanie Valladares Picado 7 0285 0062

Responsable Académica

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2025.

DEDICATORIA

El estudio fue mi obsesión y salvación al mismo tiempo, creo que lo que anhelé por años para sentir que podía ser mi propio orgullo, mientras pensaba en si era capaz recordaba a esa joven que esperaba su oportunidad académica, por ello este trabajo lo dedico a Dios, a mi madre, a Candy y Machito que estuvieron ahí cuando necesité una luz para continuar el camino, con su acompañamiento en noches de desvelo y frustración, entendí que no estaba sola, que hoy soy una profesional en crecimiento gracias a su validación.

Carol Tatiana Calderón Canales.

Al culminar esta etapa tan significativa en mi vida, es imposible no detenerse a mirar atrás y recordar quienes han sido parte fundamental del camino. Este trabajo no es solo el resultado de horas de estudio y esfuerzo individual, sino también, de presencia, apoyo, y trabajo en equipo, dedico este logro a mis padres, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a mis amigos, por su compañía y palabras de aliento en momentos que en que yo mismo dudaba, a mis compañeras de equipo por apoyarme a este logro, y a mí mismo por nunca rendirme, por cada noche de desvelo y cada paso hacia la meta.

Steven Bernardo Calvo Mayorga.

Dedico este logro a quienes con su apoyo incondicional y amor me ayudaron a alcanzar este sueño. A mí madre, quien inculcó en mí el valor del estudio y me brindo la oportunidad de alcanzar este sueño, a Fabiola, Fabián y Dani por siempre estar para mí y motivarme, a mi abuelo y Andrey en el cielo, por ser mi motor para no rendirme, y a mi abuelita por su fe inquebrantable en mí. Este logro es reflejo del amor y apoyo que siempre me han brindado, resultado de esfuerzo y sacrificios, y una muestra de que los sueños están para alcanzarse.

Stephanie Yazmin Valladares Picado.

AGRADECIMIENTOS

Estoy realmente agradecida con Dios por enseñarme a esperar mi momento, elegí la Universidad Nacional porque me siento conectada como el tipo de persona a la que gusta servir, en ese sentido agradezco a la instancia académica por abrigarme como estudiante, permitirme tener una mentalidad abierta y orientada a la criticidad.

Doy las gracias por su puesto a mi familia que creyó en mí y me alentaron a continuar, a pesar de los sacrificios y tropiezos me enseñaron que la disciplina te puede llevar muy lejos.

Carol Tatiana Calderón Canales.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en este proceso, que no solo marco una etapa académica, sino también personal.

Agradezco también a mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo y amor incondicional y constante, por enseñarme la perseverancia y humildad claves para alcanzar cualquier meta.

Steven Bernardo Calvo Mayorga.

Con gratitud, agradezco profundamente a Dios por ser esperanza en los momentos de incertidumbre, a mi familia por siempre caminar a mi lado y motivarme a nunca rendirme, a Rafa, Victoria y María por su guía, gracias por estar presentes, por compartir su experiencia y por ofrecer una mano cuando lo necesite, a mi alma mater la Universidad Nacional por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de estudiar, a nuestra tutora Kathia, a los lectores por su guía que ayudaron a nutrir mi conocimiento, y a mi equipo de tesis por su esfuerzo incansable para alcanzar esta meta.

Stephanie Yazmin Valladares Picado.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
LISTA DE ANEXOS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.	1
1.1.1 Interrogante de la investigación.....	2
1.1.2 Justificación de la investigación.	2
1.1.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).....	4
1.2 Objetivos de la investigación.	5
1.2.1 Objetivo general.	5
1.2.2 Objetivos específicos.	5
1.3 Modelo de análisis	6
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.	6
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.	7
1.4 Estrategia de investigación aplicada.	8
1.4.1 Tipo de investigación.....	8
1.4.2 Fuentes de investigación.....	8
1.4.3 Población.....	9
1.4.4 Recopilación de los datos.	10
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.	16
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 Generalidad de CMI Alimentos Costa Rica, y el departamento de cuentas por pagar de CSI.	20

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente a la empresa CMI Alimentos Costa Rica.....	23
CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL	37
3.1 Gestión de facturas intercompany.	37
3.1.1 Nivel de gestiones por facturas.	37
3.1.2 Indicadores de productividad en registro de facturas.	37
3.1.3 Nivel de retrasos en registro de facturación intercompany.	38
3.1.4 Verificación de las entradas de mercancías.	38
3.2 Finanzas.	39
3.2.1 Nivel de variación de costos operativos.	39
3.2.2 Nivel de variación en el pago de los aguinaldos.	39
3.2.3 Variación cuotas patronales.	40
3.2.4 Carga de facturas entrantes.	40
3.3. Modelo estandarizado.	40
3.3.1. Estandarización del proceso.	40
3.3.2. Nivel de satisfacción.	41
3.3.3. Tasa de crecimiento anual.	41
3.3.4. Control y mejora continua.	42
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	43
4.1.1. Gestión de facturas intercompany	43
4.1.1.1. Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica	43
4.1.1.2. Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany	46
4.1.1.3. Nivel de retrasos en registros de facturación Intercompany.	49
4.1.1.4. Verificación de las entradas de mercancías	52
4.2.2. Finanzas.	53
4.2.2.1. Nivel de variación de costos operativos.	53
4.2.2.2. Nivel de variación en el pago de aguinaldos.	55
4.2.2.3. Variación cuotas patronales.	57
4.2.2.4. Carga de facturas entrantes	59
4.2.3. Modelo estandarizado	62
4.2.3.1. Estandarización del proceso.	62
4.2.3.2. Nivel de satisfacción.	63
4.2.3.3. Tasa de crecimiento anual.	66

4.2.3.4 Control y mejora continua.....	67
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.....	70
5.1 Conclusiones.....	70
5.1.1 Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.	70
5.1.2 Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.	71
5.1.3 Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.....	71
5.1.4 Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.	72
5.2 Recomendaciones.....	73
5.2.1 Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.	73
5.2.2 Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.	73
5.2.3 Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.....	74
5.2.4 Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.	75
5.3 Propuesta.....	76
5.3.1. Justificación.....	76
5.3.2. Objetivo.....	76
5.3.3. Metodología.....	76
3.3.4. Plan de implementación.....	80
5.3.5. Presupuesto.....	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	6
Tabla 2. Cantidad de trabajadores por departamento al año 2024.....	10
Tabla 3. Cantidad de trabajadores que realizan gestión de orden de compra intercompany por sociedad de CMI alimentos al año 2024.....	10
Tabla 4. Análisis e interpretación de la información.....	16
Tabla 5. Alcances y limitaciones.....	18
Tabla 6. Normas Internacionales de Información Financiera.....	23
Tabla 7. Normas Internacionales de Contabilidad.....	25
Tabla 8. Ley N°4755 Código de Normas y Procedimientos Tributarios de Costa Rica.....	27
Tabla 9. Ley N°9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas de Costa Rica.....	28
Tabla 10. Ley N°7092 del Impuesto sobre la Renta de Costa Rica.....	28
Tabla 11. Ley N°2 Código de trabajo de Costa Rica.....	29
Tabla 12. Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada.....	30
Tabla 13. Reglamento General de Gestión, Fiscalización y Recaudación Tributaria.....	30
Tabla 14. Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios.....	31
Tabla 15. Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta.....	33
Tabla 16. Normativas internas CMI Alimentos Costa Rica.....	35
Tabla 17. Políticas internas CMI Alimentos Costa Rica.....	36
Tabla 18. Matriz de medición de gestiones cuentas por pagar.....	44
Tabla 19. Instrumento de evaluación de la productividad.....	47
Tabla 20. Formulario del seguimiento de retraso de facturación intercompany.....	50
Tabla 21. Formulario de revisión de entradas de mercancías.....	52
Tabla 22. Matriz de costos operativos.....	54
Tabla 23. Matriz de verificación de gastos operativos.....	56
Tabla 24. Matriz de cuotas patronales.....	57
Tabla 25. Matriz carga de facturas entrantes.....	60
Tabla 26. Clasificación promedio del departamento.....	62
Tabla 27. Matriz de crecimiento del departamento de cuentas por pagar.....	66
Tabla 28. Cronograma de ejecución de la propuesta.....	78
Tabla 29. Referencias.....	81
Tabla 30. Presupuesto.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Registros preliminares intercompany 2021-2024	45
Gráfico 2. Consumo promedio de tiempo por tarea	48
Gráfico 3. Suma de días por factura 2024	51
Gráfico 4. Variación en pago cuota patronal	58
Gráfico 5. Costo anual por registro de facturación manual	61
Gráfico 6. Clasificación del servicio de registro de facturas intercompany local	64
Gráfico 7. Calificación del proceso general respecto a los reglamentos de cuentas por pagar	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al departamento de cuentas por pagar.....	96
Anexo 2. Encuesta sobre el proceso de facturación a los involucrados en el proceso de registro MIRO y FB60	97
Anexo 3. Matriz de medición de gestiones.....	99
Anexo 4. Fórmula de Productividad.....	99
Anexo 5. Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany.....	100
Anexo 6. Matriz de verificación de costos operativos.....	100
Anexo 7. Gráfico de barras de costos operativos.....	101
Anexo 8. Matriz de verificación de gastos operativos.....	101
Anexo 9. Calculadora de cuotas.....	102
Anexo 10. Matriz cuotas patronales.....	102
Anexo 11. Matriz carga de facturas entrantes.....	103
Anexo 12. Mapa de proceso de gestión facturas Intercompany.....	103
Anexo 13. Matriz de crecimiento por departamento.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Variables estudiadas por el equipo investigador	7
Figura 2. Organigrama del departamento de cuentas por pagar del CSI.....	22
Figura 3. Diagrama de proceso, gestión de facturas Intercompany CSI.....	68
Figura 4. Pilares fundamentales del modelo estandarizado.....	77
Figura 5. Diagrama de flujos funcional.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS

ADN: Alimentos del Norte Sociedad Anónima.

ALCASA: Alimentos Ligeros de Centro América Sociedad Anónima.

ANS: Acuerdo a Nivel de Servicio.

ANS's: Acuerdos a Nivel de Servicios.

BCG: Boston Consulting Group.

C.C.S.S: Caja Costarricense del Seguro Social.

CMI: Corporación Multi Inversiones.

CSI: Centro de Servicios Integrados.

DIASA: Distribuidora Interamericana de Alimentos Sociedad Anónima.

FHACASA: Fábrica de Harinas de Centro América Sociedad Anónima.

INELDAT: Intercambio electrónico de datos.

LDA: Listas de Actividades.

MDA: Matriz de Autorización.

NIC: Normas Internacionales de Contabilidad.

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

Valores REIR: Valores responsabilidad, excelencia, integridad y respeto.

RESUMEN EJECUTIVO

Tema de investigación.

Análisis del proceso de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany. Periodo 2021-2024.

Investigadores

- Carol Tatiana Calderón Canales.
- Steven Bernardo Calvo Mayorga.
- Stephanie Valladares Picado.

Interrogante

¿Cómo organizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany?

Problema.

Parte de la excelencia operativa de una organización radica en la estandarización de sus procesos. En este contexto CMI Alimentos no cuenta con un proceso estandarizado de facturación intercompany, la ausencia de estandarización en el proceso genera retrasos que afectan la eficacia operativa y financiera del corporativo. Sin embargo, surge la interrogante de cómo organizar el proceso y registro de facturación contribuye a regular y estandarizar la gestión de facturas intercompany de la organización.

Objetivos:

Objetivo general:

Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.

Objetivos específicos:

- Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.
- Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.
- Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany con el fin de organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.

Modelo de análisis.

El presente trabajo de investigación se realiza a través de un enfoque mixto, mediante la aplicación de data cuantitativa (registros de las distintas unidades de negocio, impacto financiero en aguinaldos y cálculo de horas extras), así como, datos cualitativos (análisis de procesos y guías de revisión documental). Para la obtención de la información se emplearon tanto fuentes primarias como entrevistas, resultados de aplicación de instrumentos y documentos de la empresa, así como estudios secundarios por consulta en fuentes bibliográficas, tesis y libros entre otros.

Este modelo de análisis estudia el proceso de las gestiones asociadas a la facturación intercompany, la valoración de las implicaciones del proceso en las finanzas en CMI alimentos, y el diseño de un modelo estandarizado con el fin de obtener un proceso más eficiente que permita a su vez, una mejor gestión de las finanzas en CMI Alimentos.

Síntesis del capítulo de análisis de resultados.

El estudio detallado de la gestión de facturación intercompany revela una gestión ineficiente derivado de falta de control en el proceso, registro manuales y retrasos en el registro de facturas intercompany de hasta 14 días, a raíz de retrasos en procesos previos como las entradas de mercancía y órdenes de compra lo que resulta en un aumento de costos operativos, horas extras y baja productividad del departamento de cuentas por pagar en promedio del 17%.

El análisis financiero refleja la influencia en la carga operativa y financiera de CMI Alimentos resultante de un aumento de horas extras para cubrir la demanda de trabajo, así como, aumento en el registro de facturas manual derivado de una mala gestión lo que influye en un aumento en más de ₡8.000.000 colones en pago de horas extra y más del 183.91% en pago de aguinaldos.

Los resultados asociados al modelo estandarizado sugieren disconformidad del servicio de facturación intercompany (promedio de 5.22), y el proceso al no ser claro. Los resultados destacan la necesidad de un modelo estandarizado que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany.

Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta.

En conclusión, la gestión en la facturación intercompany revela una disminución de la productividad en 2024 respecto a años anteriores, debido a procesos manuales y falta de registros de entradas de mercancía, mientras que las finanzas, reflejan un aumento en costos operativos entre 2021 y 2024 que impactan en el pago de horas extras, aguinaldos y cuotas patronales, lo que respalda la necesidad de estandarizar procesos y establecer controles claros para mejorar la eficiencia.

Con base en la información recopilada, se recomienda automatizar tareas clave, establecer indicadores de productividad, garantizar registros precisos y visibilidad en las entradas de mercancía para reducir reprocesos, se sugiere revisar costos por empleado, optimizar el uso del robot y reducir horas extra, así como, estandarizar y automatizar el proceso de facturación intercompany mediante políticas claras, además prácticas de mejora continua.

En resumen, esta investigación brinda a CMI Alimentos la propuesta de modelo estandarizado que regule y estandarice los procesos asociados a la facturación intercompany, así como políticas y lineamientos además de, mejoras en su sistema bot, con vistas a ser un modelo a nivel internacional en sus distintas agrupaciones. La implementación de esta propuesta puede mejorar la eficiencia operativa y financiera del corporativo, proporcionando una visión clara y eficaz del proceso, que contribuya significativamente al aumento de su utilidad, mejora en la productividad, así como la reducción de sus costes y gastos a mediano plazo.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual cambiante, altamente competitivo y globalizado, las organizaciones deben adaptarse continuamente para mantener su relevancia en el mercado. Parte de estas estrategias abarca expandir las operaciones, establecer diferentes unidades de negocio, así como, generar nuevas relaciones comerciales. En este sentido que la facturación intercompany funge como un aliado estratégico, ya que, permite aprovechar la sinergia que surge entre las distintas divisiones comerciales, además, resulta un pilar fundamental para la operación eficiente de las empresas intercompañía al agilizar y optimizar el proceso de facturación y las finanzas dentro de un mismo grupo empresarial

A raíz de lo anterior, es que la correcta implementación de un proceso de facturación intercompany toma relevancia al facilitar el registro óptimo de las transacciones, mejora la visibilidad financiera, y ayuda al cumplimiento normativo entre las distintas divisiones del grupo empresarial de forma estandarizada.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que brinda, algunas empresas enfrentan dificultades en el proceso de facturación, tal es el caso de CMI Alimentos, ya que, no cuenta con políticas, normativas, así como un proceso estandarizado de facturación intercompany, lo que afecta el adecuado registro de facturas. En respuesta a lo anterior, la investigación se centra en el análisis del proceso de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany. El alcance del proyecto se limita a CMI alimentos Costa Rica, el cual servirá como plan piloto para las diferentes unidades de negocio del corporativo CMI a nivel regional.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos el primero aborda aspectos metodológicos, el segundo comprende el marco de referencia, el tercero desarrolla el marco teórico, el cuarto presenta los resultados obtenidos y el quinto brinda conclusiones, recomendaciones y la propuesta en respuesta a las deficiencias detectadas.

Para efectos del presente trabajo, el grupo investigador asiste al taller virtual sobre las normas APA realizado el día 5 de agosto del año 2024, impartido por Rafael Marín Marín, en sección de referencias y educación de usuarios de la Universidad Nacional de Costa Rica.

CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el capítulo 1 se desarrollan las bases que guían la investigación, se plantea el problema, se definen los objetivos y se delimitan los aspectos metodológicos que marcan la estructura y el punto de inicio para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.

Un modelo estandarizado de procesos permite que las áreas implicadas en este puedan optimizar sus tareas y que además beneficien los tiempos de recepción de otras áreas, en otras palabras, se alinean de forma ordenada procesos importantes, esto toma mayor control cuando se encuentra como respaldo una regulación interna en las compañías, León (2022) menciona que:

Estandarizar un proceso en una organización básicamente significa que los colaboradores tienen un proceso establecido y aprobado para usar. Cuando se aplica de forma adecuada puede disminuir la ambigüedad y las conjeturas, garantizar la calidad, impulsar la productividad y aumentar la moral de los colaboradores de la organización. (párr. 7).

Previo a conocer el problema es necesario comprender en qué consiste el sistema de facturación intercompany, de acuerdo con Salamanca (2024) “es un proceso mediante el cual varias compañías o sociedades dentro de un mismo grupo facturan entre sí”, así como sucede en CMI alimentos.

Prendas (2024) [líder regional del Centro de Servicios Integrados (CSI)] indica que la facturación intercompany de CMI alimentos se realiza regionalmente en Costa Rica lo que comprende a los países de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, detalla que a nivel regional la facturación intercompany está teniendo inconvenientes debido a atrasos en procesos previos al registro y contabilización de una factura intercompany, en ese sentido, él enfatiza que la problemática se debe a falta de regulaciones internas.

Este añade que, se identifica como primer inconveniente que algunas unidades de negocio no gestionan el proceso de orden de compra y entrada de mercancía cuando ya cuentan con el producto en sus instalaciones, por el contrario ejecutan estas tareas incluso el último día del mes, sin embargo, la sociedad proveedora se atrasa en su ingreso de factura al sistema y consecuentemente se sobrecarga al equipo de facturación intercompany, lo que provoca una afectación directa tanto al área operativa, como al área financiera de la empresa,

ya que, esto puede incidir en un aumento significativo por concepto de gastos operativos, producto del pago de horas extras destinadas para cubrir el atraso del proceso de facturas intercompany.

Según lo mencionado, el atraso de facturas del último día del mes provoca afectaciones a otras áreas contables de la compañía por rezagos en sus procesos administrativos, esta situación se mantiene constante en los últimos meses. Si se valora el impacto financiero hay que considerar que una gestión inadecuada de horas extras puede resultar en gastos imprevistos considerables, así como errores en el pago que puede implicar temas legales, lo que puede dar lugar a una planificación presupuestaria deficiente. (Proware, 2024).

A modo de resumen es necesario remarcar, la importancia del problema planteado, que enfatiza la necesidad de una estandarización en los procesos, ya que esta permite la reducción de inconvenientes que aluden a rezagos logrando que se alineen las tareas de cada departamento. En ese sentido, es crucial abordar la problemática, ya que esta al representar atrasos operativos afecta la rentabilidad de la empresa al aumentar gastos producidos por las horas extras que se deben consumir por el departamento de cuentas por pagar para lograr el cierre de facturación intercompany cada mes.

Por lo mencionado y a solicitud expresa de la gerencia de CMI alimentos Costa Rica se desarrolla este análisis para establecer un plan piloto en CMI Costa Rica que funcione como un modelo estandarizado y regulado que beneficie en los procesos de facturación intercompany de esta multinacional, con este se pueden optimizar y estandarizar los procesos que refieren a la facturación intercompany, con el propósito de velar por una alternativa que, aunque implique costos sean los mínimos para lograr una eficiencia de este proceso de facturación.

1.1.2 Interrogante de la investigación.

¿Cómo organizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany?

1.1.3 Justificación de la investigación.

Cuando se lleva a cabo una actividad comercial, ya sea en una empresa o de manera autónoma, por ley se está en la obligatoriedad de realizar facturas que respalden las diferentes transacciones que se realizan ya sean estas de compra o venta, además de brindar un

tratamiento adecuado de las transacciones que ayuden entre estos a mitigar la evasión fiscal. Tal y como se establece en el:

“Artículo 7- Obligaciones de los contribuyentes. En todos los casos los contribuyentes están obligados a extender facturas o documentos equivalentes, debidamente autorizados por la Administración Tributaria, en las ventas de bienes o por los servicios prestados. Los contribuyentes deberán llevar registros contables en la forma y las condiciones que se determinen en el reglamento.” (Ley No.9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas, 2024).

Cabe destacar que, la facturación además de ser un requisito estipulado por ley este constituye uno de los pilares centrales de cualquier entidad. Proporciona un registro detallado de las transacciones comerciales, lo cual es fundamental para efectos de la contabilidad, ya que permite dar seguimiento de los ingresos y gastos, gestión adecuada del flujo de caja, y cumplir con los compromisos de pago. Por lo que un proceso adecuado del mismo resulta necesario para un control y manejo adecuado de las diferentes operaciones.

No obstante, como todo proceso está expuesto a factores que alteren su correcto funcionamiento, tal y como es el caso de CMI. Calvo (2024) destaca que, en el 2024 con el traslado de tareas (como el proceso de facturación intercompany) de forma regional en Costa Rica. Como parte de las estrategias para unificar las tareas, este cambio plantea distintos problemas, entre los que destaca la libre facturación de las unidades de negocio encargadas de enviar las facturas intercompany al departamento de cuentas por pagar, lo que genera una dependencia del departamento para poder completar los registros en los periodos contables establecidos, lo que consecuentemente provoca retrasos en el registro de las facturas intercompany, y de otros procesos involucrados. Esto aunado a la ausencia de fechas de corte, lo cual, repercute en insatisfacción por parte de los colaboradores, además se debe descargar el auxiliar SAP (historial de cuentas contables) constantemente durante el periodo de cierre, lo que ocasiona que este proceso no tenga bases sólidas para su correcta ejecución.

A raíz de lo anterior, surge la importancia del análisis para la implementación de un modelo que regule y estandarice los distintos procesos en la gestión de la facturación intercompany en CMI Alimentos. Con el desarrollo de un modelo estandarizado en CMI se pretende eliminar los cuellos de botella generados en el proceso de facturación, lo que permite reducir retrasos en el registro de facturas intercompany, mitigar el sobrecargo de tareas en el departamento de cuentas por pagar, facilitar la adherencia a las normativas vigentes

reduciendo el riesgo de sanciones, además de garantizar el manejo de operaciones de forma adecuada, oportuna y controlada al tener noción de los ingresos y obligaciones entre las distintas unidades de negocio, que permitan una correcta gestión de las finanzas dentro de la organización.

Cabe destacar que, con la implementación de este modelo se benefician las distintas empresas dentro del corporativo de CMI alimentos dentro de los que destacan Alimentos ligeros de Centro América, Distribuidora Interamericana de Alimentos, Fábrica de Harinas de Centro América, Agroindustrial Proave, Alimentos del Norte S.A. y Pollo Granjero, permitiéndoles una gestión de procesos eficiente y eficaz mediante la estandarización de todos los procedimientos y lineamientos asociados a este proceso, generando grandes beneficios como reducción de costos operativos mayor rentabilidad, además de reducir el impacto de pérdidas financieras contempladas como gastos no deducibles.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).

El trabajo final de graduación se lleva a cabo en la empresa CMI Alimentos (Corporación Multi Inversiones), centrada en el desarrollo de productos enfocados en la alimentación y nutrición de las familias latinoamericanas (CMI, 2024). Se delimita de la siguiente manera:

Temporal: Periodo 2021-2024.

Espacial: La investigación se enfoca en CMI Alimentos, Heredia, Heredia, Ulloa.

Provincia: Heredia.

Cantón: Heredia.

Distrito: Ulloa.

Calles y avenidas: Ultra Park 1, Ulloa, Heredia, Heredia, Costa Rica.

Enfoque: El enfoque del trabajo se centra en el diseño de un modelo para la regulación y estandarización en la gestión del proceso y registro de facturación intercompany.

Ámbito: Gestión financiera.

Área: Administrativa.

Moneda: Colón costarricense (₡) y dólar estadounidense (\$).

1.2 Objetivos de la investigación.

1.2.1 Objetivo general.

Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.
- Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.
- Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany con el fin de organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

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

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Gestión de facturas intercompany.	En concordancia con Antero (2022) en la gestión de facturas se deben considerar actividades como las entradas de los bienes o servicios entregados al cliente y las salidas referentes a la entrega de la factura al cliente. Entre estas debe existir relación y verificación de lo entregado contra la facturado para que se lleva a cabo una contabilización correcta de ambas partes (proveedor y cliente) (p.19).	Para la investigación la gestión de facturas intercompany se enfoca en el proceso de registro que realiza CMI alimentos Costa Rica y para un adecuado proceso importa también el flujo completo de compra desde su generación hasta cierre. Los indicadores son: -Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica. -Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany. -Nivel de retrasos en registros de facturación intercompany. -Verificación de las entradas de mercancías. (Calderón et al., 2024).	-Medición de gestiones. -Evaluación de la productividad. -Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany. -Guía de revisión documental.
Finanzas.	Roldán (2024) menciona que “Las finanzas son el estudio del manejo del dinero, incluyendo cómo se obtiene, se ahorra, se gasta e invierte”. (párr.3).	Como influyen las gestiones del proceso de facturación intercompany en las finanzas de CMI alimentos. Indicadores: -Nivel de variación de costos operativos. -Nivel de variación en el pago de aguinaldos. -Variación de cuotas patronales. -Carga de facturas entrantes. (Calderón et al., 2024).	-Matriz de verificación de costos operativos. -Matriz de verificación de gastos. -Calculadora de cuotas -Matriz carga de facturas entrantes.
Modelo estandarizado	Obando (2023) menciona que La estandarización de procesos consiste en establecer una metodología de trabajo estricta, en la cual se definen los pasos a seguir para llevar a cabo una tarea. Se trata de construir un «método» estándar que optimice el desempeño de la tarea, reduzca errores y mejore la calidad del trabajo. (párr. 4).	Análisis e interpretación de la documentación, con los siguientes indicadores: -Estandarización del proceso. -Nivel de satisfacción. -Nivel de crecimiento anual. -Control y mejora continua. (Calderón et al., 2024).	-Guía de revisión documental. -Encuesta y Entrevista. -Matriz de crecimiento por departamento. -Análisis del proceso en diagrama de flujo del proceso.

Nota: La presente tabla muestra las variables de análisis, los aspectos que se desea estudiar, así como el método de medición para el alcance de los objetivos.

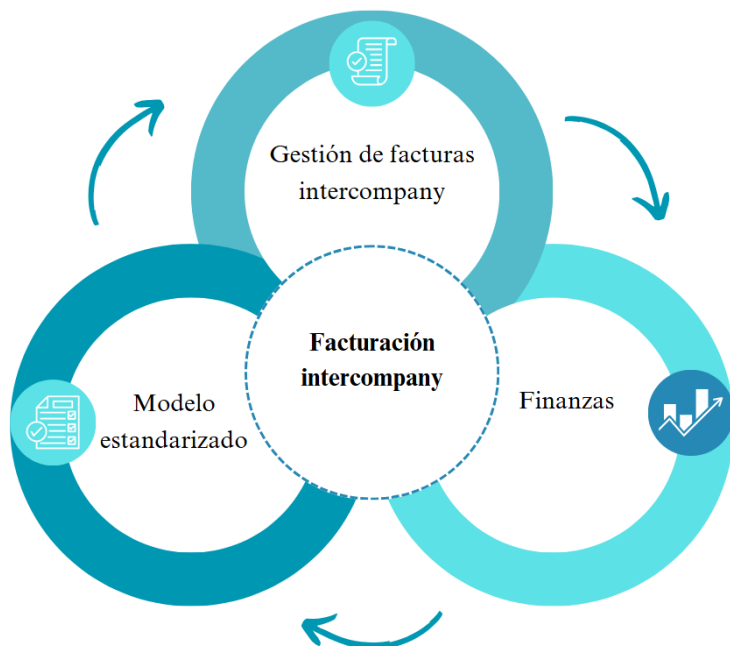
Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones.

Figura 1

Variables estudiadas por el equipo investigador.



Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tal y como se muestra en la figura 1 correspondiente al análisis de la facturación en CMI Alimentos, se aprecia que estas variables demuestran tener relación entre sí, por lo cual, se pretende demostrar que son fundamentales para la correcta gestión en las facturas intercompany. Como se presenta en la figura 1 las variables para el desarrollo de la investigación son la gestión de facturas intercompany, finanzas y modelo estandarizado.

En primer lugar, la variable “gestión de facturas intercompany” alude al proceso del registro de facturas intercompany y la aplicación actual de CMI alimentos Costa Rica, esta busca medir las gestiones que pueden realizar los colaboradores del equipo de cuentas por pagar con el fin de determinar la productividad, además con esta se pretende demostrar la importancia que tienen otros procesos previos a la facturación para que se disminuya el número de retrasos actuales por el incumplimiento de procesos que cometen otros departamentos.

Mientras que, la segunda variable “finanzas” refiere a la evaluación de los procedimientos inherentes a la gestión de facturación intercompany y de cómo estas transacciones pueden influir en las finanzas de CMI alimentos, de modo que permita el establecimiento de mecanismos para la toma de decisiones que promuevan una gestión eficiente de los recursos financieros, fundamentado en datos actualizados y reales.

Por otra parte, la tercera variable enfatiza la importancia que tiene el análisis de procesos y la mejora continua con la medición de los resultados en una empresa, esta pretende dar respuesta a los fenómenos que ocurren en CMI Alimentos, así como establecer regulaciones que permitan un proceso sano y eficiente para el departamento de cuentas por pagar, ya que actualmente este genera fatiga en los empleados, además no está correctamente definido ni estipulado en un manual que permita su correcta ejecución.

1.4 Estrategia de investigación aplicada.

1.4.1 Tipo de investigación.

La investigación se trabaja con un método mixto, ya que se consideran datos numéricos como los registros de unidades de negocio, facturas registradas en tiempo por el departamento de cuentas por pagar, número de incidencias en el atraso de procesos, impacto financiero por atrasos, entre otros. Asimismo, se comprenden datos cualitativos como el alineamiento de procesos, aumento de productividad, la importancia de la estandarización, entre otros.

De acuerdo con Cueva, et al. (2023):

En la investigación mixta, el método concurrente es un enfoque que implica la recopilación y el análisis simultáneo de datos cualitativos y cuantitativos. Este diseño permite la integración de múltiples perspectivas y enfoques en una misma investigación, lo que proporciona una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados. (p.83).

En ese sentido, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, que profundiza el contexto para entender la problemática actual, enfocado en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que sirvan de análisis para las conclusiones generadas a partir de estas.

1.4.2 Fuentes de investigación.

En este apartado del trabajo se describen las fuentes a investigar para el desarrollo de otros apartados importantes en la investigación del equipo, estas fuentes sirven de apoyo y

respaldo para alcanzar mayor profundidad del tema y de la problemática descrita, toda la información por recolectar funciona como una guía para el lector del trabajo de investigación.

- Fuentes primarias.

Menjívar (2022) menciona que “la información primaria es aquella obtenida mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos realizada directamente por la persona o institución que investiga (censos, encuestas, entrevistas, grupos focales, etcétera)” (p.79).

Según lo anterior, la investigación requiere de fuentes primarias para su desarrollo, la información se obtiene de los instrumentos aplicados al departamento de cuentas por pagar de CMI Alimentos Costa Rica, posteriormente estos se analizan en pro de la satisfacción de los objetivos del grupo investigador.

- Fuentes secundarias.

Menjívar (2022) indica que “la información secundaria se refiere a los datos producidos por otras personas investigadoras y de las que yo me sirvo para desarrollar mi investigación” (p.80).

Conforme a lo mencionado, las fuentes secundarias son, informes, libros, tesis o cualquier otro documento recuperado de las Universidades, entre otros que se encuentran a través de internet, bibliotecas o de personas externas a CMI Alimentos, en ese sentido se obtienen en referencias o fuentes bibliográficas relacionadas expresamente con el tema de investigación.

1.4.3 Población.

- Definición y caracterización de la población de estudio.

Según Vizcaíno et al. (2023) “La “población” se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto de estudio” (p.9746), en síntesis, se puede comprender que la población es aquello sometido a estudio con el fin de brindar información significativa que ayude a dar respuesta a la interrogante de la investigación.

En este sentido, la población para el estudio son los colaboradores de la empresa CMI alimentos de Costa Rica, vinculados al proceso de facturación intercompany, que son segmentados por departamento, y por sociedades.

Tabla 2. Cantidad de trabajadores por departamento al año 2024.

Departamento.	Cantidad de trabajadores.
Departamento de contabilidad	8
Departamento de compras	18
Departamento de cuentas por pagar	8
Total	34

Fuente: Población al año 2024.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 3. Cantidad de trabajadores que realizan gestión de orden de compra intercompany por sociedad de CMI alimentos al año 2024.

Sociedades de CMI alimentos.	Cantidad de trabajadores.
Alimentos ligeros de Centro América.	2
Distribuidora Interamericana de Alimentos	1
Fábrica de Harinas de Centro América	1
Agroindustrial Proave	5
Alimentos del Norte S. A	1
Pollo Granjero	2
CMI Alimentos	5
Total	17

Nota: La tabla 2 muestra la cantidad de trabajadores que realizan el proceso de OC por parte de los distintos departamentos de cada sociedad de CMI alimentos al año 2024.

Fuente: Población al año 2024.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

El total de la población de estudio son 51 colaboradores.

1.4.4 Recopilación de los datos.

La recolección de datos se realiza mediante fuentes primarias compuestas de instrumentos como entrevistas aplicadas al departamento de cuentas por pagar de CMI alimentos Costa Rica y su gerencia regional, y con la documentación que otorga la compañía de donde se extraen datos importantes para la gestión de facturas actual. Además, la recolección también se logra mediante fuentes secundarias como las obtenidas por

investigación bibliográfica, además de la información empresarial secundaria necesaria para esta investigación.

- Métodos: En concordancia con la investigación mixta que se desarrolla en el trabajo de investigación, se realiza un rastreo de documentos en fuentes bibliográficas en internet con la intención de desarrollar la importancia de procesos estandarizados en la facturación intercompany, asimismo, se comprende el funcionamiento actual de CMI alimentos Costa Rica en el tema, lo anterior para proponer el uso de un proceso estandarizado de cómo manejar el proceso completo de registrar facturas intercompany siendo Costa Rica el plan piloto para que se lleve a cabo en los otros países que presentan el mismo problema.
- Técnicas: Para la ampliación del tema a investigar, se aplica la técnica de la “entrevista”, ya que de acuerdo con Rosabal et al; (2023) “este método de recolección de datos, de carácter opinático, tiene como objetivo esencial, la obtención de opiniones o criterios, acerca del estado, las causas y las consecuencias del problema científico” (p. 34).

Esta técnica permite a los investigadores obtener y analizar la información brindada por las fuentes primarias y secundarias, en donde tiene relevancia la información de gestión de facturas intercompany, así como el impacto financiero respecto a la demanda de horas extras y la inclusión de un modelo estandarizado que prevenga atrasos en los pagos de las facturas.

- Instrumentos utilizados procedimientos aplicados.

Los instrumentos aplicados al departamento para la recolección, análisis y aplicación de la información son los siguientes:

- Entrevista: Méndez (2021) define entrevista como “una conversación estructurada en la que una persona (el o la ‘entrevistador/a’) busca recopilar información de otra (el o la ‘entrevistado/a’) como parte de cualquier investigación u operación de inteligencia” (p.1). Con base en lo anterior el equipo investigador pretende recolectar la información por medio de una entrevista no estructurada individual al jefe de cuentas por pagar, y al equipo de cuentas por pagar, dicha entrevista tiene catorce preguntas abiertas al entrevistado, donde den su opinión acerca del proceso de facturación intercompany, con el objetivo de recolectar información acerca de la problemática, el tema investigado, la afectación a los empleados, y las consecuencias en ellos debido a la cantidad de tiempo trabajando durante cierres, esto se realiza por medio de una serie de preguntas realizadas a los entrevistados. (ver anexo 1).

- Encuesta: Silva (2023) define encuesta como “un método de investigación que sirve para recolectar datos de una muestra específica de personas. El objetivo de una encuesta es, a partir de preguntas específicas, extraer información e insights sobre una población o grupo de interés” (párr. 6). Con base en lo mencionado, el equipo investigador pretende realizar una encuesta online a todos los involucrados fuera del departamento de cuentas por pagar, con nueve preguntas cerradas y una pregunta abierta, con el objetivo de entender porque se dan problemas en el departamento de cuentas por pagar, ya que, este depende de los involucrados, unidades de negocio, compras y contabilidad, se realiza por medio de un cuestionario donde se realizan consultas respecto a los procesos de registro por Miro o registros manuales FB60. (ver anexo 2).
- Guía de revisión documental: Mediante la información documental que otorgue CMI alimentos Costa Rica al equipo investigador se argumentan diferentes observaciones que estudian desde el proceso actual de registro de facturas específicamente en la revisión de entradas de mercancías, hasta el impacto financiero provocado por demanda de horas extras y el registro en gastos no deducibles, lo anterior con la finalidad de sustentar la teoría de la gerencia regional que indica la necesidad de un modelo, que puede mejorar las condiciones actuales del equipo y finanzas de la compañía.
- Matriz de medición de gestiones: Mediante una matriz que contabilice las gestiones desde su fecha de inicio hasta su fecha final se logran evidenciar los argumentos que indican los motivos por los cuales en ciertos periodos hay mayor tránsito de gestiones realizadas por el departamento de cuentas por pagar. Esta matriz cuenta con 10 columnas en donde se destaca el código de cada unidad de negocio, el responsable de la gestión, la fecha de inicio y los días en los que una factura tardó en el registro. De acuerdo con Budon (2024) para las empresas medir el rendimiento es complicado, sin embargo, “en la actualidad, la tecnología ha puesto a disposición diversas herramientas de monitoreo de rendimiento” (párr. 1). (ver anexo 3).
- Instrumento de evaluación de la productividad: Con ayuda de una fórmula en excel se puede extraer el dato de la productividad del equipo donde se tomen en consideración las gestiones y las horas trabajadas, esta fórmula está asociada a otras variables

importantes como las incidencias presentes en el desarrollo de un mes, esta se describe con la finalidad de establecer en qué momentos el equipo no ha logrado la productividad deseada y que se profundice en los motivos, para obtener el resultado de la fórmula se deben recolectar los totales que indican la cantidad de gestiones, las horas trabajadas y el responsable a cargo para determinar la productividad del equipo. Según Bizneo (2022) “las mejores decisiones son aquellas que se sustentan en datos previamente analizados. Sin datos correctamente verificados no se puede mejorar la productividad” (párr. 14). (ver anexo 4).

- Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany: Por medio una matriz en excel que destaque los elementos de fecha de orden de compra, fecha de entrada de mercancía, fecha de factura y su registro en ineldat, fecha de despacho y fecha de contabilización, se obtiene el dato de las gestiones realizadas fuera del tiempo establecido para cerrar los registros de facturas intercompany, con este dato se pretende argumentar la necesidad de que las áreas de la compañía comprendan las implicaciones presentes en el retraso de procesos administrativos. La matriz cuenta con 10 columnas y la información que contiene hace referencia a los años con los que la gerencia actual cuenta. En concordancia con Sydle (2021) “al poner en práctica la gestión por procesos, la tendencia es que la organización trabaje de forma más integrada, tanto en equipos como en sistemas” (párr. 6). (ver anexo 5).
- Matriz de verificación de costos operativos: El fin del equipo investigador es determinar los costos operativos extra concernientes a horas extras durante el periodo 2021 a 2024. De acuerdo con Westreicher (2021) “La matriz de datos es una herramienta que permite ordenar un conjunto de observaciones dentro de un esquema de filas y columnas.” (párr.1). Dicha evaluación se logra mediante una matriz de excel organizada por filas y columnas, en donde se establece el pago de horas extras mensual de enero a diciembre (por filas) que posteriormente se suma para determinar el total de horas extra anual, para los años 2021-2024 (por columnas). (ver anexo 6). Con la conclusión de la matriz de excel, se genera un gráfico de barras con los costos mensuales pagados por concepto de horas extra, y por año de modo que permita el análisis de las variaciones durante los diferentes periodos de forma más sencilla para su respectivo análisis. (ver anexo 7).

- Matriz de verificación de gastos: Otra de las herramientas a emplear es la matriz de gastos. El cual tiene como objetivo calcular el aguinaldo de los trabajadores del departamento de cuentas por pagar para los periodos comprendidos del año 2021 al 2024. A través de la matriz, se identifica el salario por trabajador mensual, además permite conocer el aguinaldo que se paga por trabajador mediante una fórmula de excel (formula: $\text{total salarios} / 12 = \text{aguinaldo}$), para posterior sumar el total de aguinaldos y conocer el total de aguinaldo a pagar por año. Cabe destacar que dicha matriz cuenta con columnas en donde se detalla (mes, totales entre otros) y filas en donde se colocan los valores para cada detalle. (ver anexo 8).
- Calculadora de cuotas: Mediante la calculadora de cuotas patronal de la C.C.S.S se realiza el cálculo del aporte que paga el patrono de deducciones mensuales por trabajador, dicho monto se calcula ingresando el salario mensual total (salario base, horas extra y comisiones) en la celda "salario mensual" para que posteriormente la calculadora proceda a estimar los costos a pagar por concepto de contribuciones a la C.C.S.S, otras instituciones y la Ley de protección al trabajador (ver anexo 9). Una vez se obtiene dicho dato se procede a trasladar a una matriz de cuotas patronales en Excel, para el respectivo análisis de las variaciones, dicha matriz cuenta con trece columnas donde se establecen los meses, y el valor al finalizar el año, así como diez filas que establecen el aporte del patrono por trabajador que el empleador debe pagar a la caja, con estos datos se puede establecer las variaciones, y los periodos donde dicho pago es menor o mayor, en relación con el pago por posibles horas extra. (ver anexo 10).
- Matriz carga de facturas entrantes: Mediante una fórmula de Excel la cual contempla la cantidad de facturas total emitidas por mes dividido entre la cantidad de facturas registradas por el departamento de cuentas por pagar multiplicado por 100 se obtiene el porcentaje de facturas registradas mensual que el departamento tuvo que registrar de forma manual del total global. Dicha herramienta permite reflejar la carga de trabajo adicional que enfrenta el departamento, lo cual se traduce en la necesidad de realizar horas extras."(ver anexo 11).
- Diagrama de flujos del proceso: Rodriguez (2025), menciona que un diagrama de procesos es una representación gráfica que muestra una secuencia de actividades dentro de un procedimiento, facilitando su comprensión, análisis y optimización. Se

utiliza en diversos sectores, como ventas, producción, logística, y atención al cliente, para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. se pretende evaluar el mapa de proceso de gestión de facturas Intercompany para determinar puntos de mejora que permitan un proceso eficaz garantizando el 100% de los registros contables (Ver anexo 12).

- Matriz de crecimiento por departamento: Alonso (2023), destaca que “la matriz BCG, llamada así porque fue desarrollada por la consultora Boston Consulting Group, o matriz de acciones de crecimiento es una herramienta de marketing estratégico que sirve para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento” (párr.1). Con esta herramienta se pretende medir el crecimiento del departamento, lo cual permite conocer cuánto ha aumentado la carga laboral de los empleados y los costos administrativos, para poder gestionar una respuesta clara de las necesidades del departamento. (ver anexo 13).

1.4.5 Análisis e interpretación de la información.

Tabla 4. Análisis e interpretación de la información.

Objetivo	Variable	Indicador	Instrumento	Fuente
Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.	Gestión de facturas intercompany.	-Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica. -Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany. -Nivel de retrasos en registros de facturación intercompany. -Verificación de las entradas de mercancías. (Calderón et al., 2024).	-Medición de gestiones. (Cuantitativo:25%). -Evaluación de la productividad. (Cuantitativo: 25%). -Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany. (Cuantitativo: 25%). -Guía de revisión documental (Cualitativo:25%).	-Reuniones con gerencia regional. -Estadísticas históricas. -Informes de facturación. -Job handover. -Regulaciones internas en el proceso.
Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.	Finanzas.	-Nivel de variación de costos operativos. -Nivel de variación en el pago de aguinaldos. -Variación cuotas patronales. -Carga de facturas entrantes. (Valladares et al., 2024).	-Matriz de verificación de costos operativos. (Cuantitativo:25%) -Matriz de verificación de gastos. (Cuantitativo:25%) -Calculadora de cuotas. (Cuantitativo:25%) Matriz carga de facturas entrantes. (Cuantitativo: 25%)	-Reuniones con gerencia regional. -SuccessFactors. - Histórico de registros contables. - Histórico de facturas. -Reporte de horas extras y su impacto financiero. -Auraquantic. - SAP.
Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.	Modelo estandarizado.	Análisis e interpretación de la documentación, con los siguientes indicadores: - Estandarización del proceso. - Nivel de satisfacción. - Nivel de crecimiento anual. - Control y mejora continua. (Calderón et al., 2024).	-Revisión documental (Cualitativo 20%). -Entrevista y encuesta (Cualitativo 20%). -Matriz de crecimiento departamento cuentas por pagar. (cuantitativo 20%) -Análisis del proceso en diagrama de flujo del proceso. (cualitativo 20%)	-Análisis de políticas normativas y manuales. -Resultados de encuesta y entrevista. -Nivel de crecimiento del departamento. -Análisis del proceso en busca de mejoras.

Nota: La presente tabla muestra los objetivos específicos junto con la variable de estudio, que pretende dar explicación a su análisis por medio de indicadores, instrumentos, fuente y tipo.

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

1.4.5.1 Alcances y limitaciones.

Tabla 5. Alcances y limitaciones.

Objetivo	Variable	Indicador	Alcance	Limitación
Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.	Gestión de facturas intercompany.	-Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica. -Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany. -Nivel de retrasos en registros de facturación intercompany. -Verificación de las entradas de mercancías	Reconocer el proceso para gestionar facturas intercompany en el departamento de cuentas por pagar de CMI alimentos Costa Rica.	El departamento de cuentas por pagar no maneja el control en su sistema de los registros de entradas de mercancía que realiza cada unidad de negocio.
Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.	Finanzas.	-Nivel de variación de costos operativos. -Nivel de variación en el pago de aguinaldos. -Variación cuotas patronales. -Carga de facturas entrantes.	Identificar la relación entre las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany y las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.	No se tiene acceso a la información de los salarios. La falta de acceso a estados financieros.
Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.	Modelo estandarizado.	Análisis e interpretación de la documentación, con los siguientes indicadores: -Estandarización del proceso. -Nivel de satisfacción. -Nivel de crecimiento anual. -Control y mejora continua. (Calderón et al., 2024).	Evaluar el proceso para determinar la necesidad de regulaciones en el mismo y así diseñar un modelo de estandarización que permita organizar, dirigir y controlar el proceso de gestión de facturas Intercompany.	No se cuenta con las listas de actividades para conocer los tiempos promedios de ocupación.

Nota: La presente tabla muestra los objetivos específicos junto con los indicadores y variables de la investigación con el fin de determinar los alcances y las limitaciones.

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

La finalización de este capítulo dispone de elementos fundamentales para el desarrollo y análisis del trabajo de investigación, con la interrogante establecida el equipo investigador encamina al lector sobre la búsqueda de las soluciones que dictan una mejora en el proceso de facturación intercompany de CMI alimentos, en ese sentido el desarrollo de esta sección evidencia la necesidad de un modelo estandarizado que se sustenta con las variables e indicadores mencionados, asimismo se dan a conocer las técnicas que permitirán una interacción con la empresa en la obtención de la información a analizar. Con todas estas bases instauradas se espera que el análisis de los capítulos que lo requieran sea profundo, pero sobre todo de gran provecho para la empresa estudiada.

CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA

En el 2 capítulo el equipo investigador pretende sentar las bases generales de la empresa de estudio; el desarrollo específico aborda el departamento de investigación, además, este contiene elementos legales asociados directamente a la investigación, sin discriminar a su paso la afectación indirecta implícita. De esta forma el lector (a) puede entender el contexto de la empresa y considerar la información aquí descrita.

2.1 Generalidad de CMI Alimentos Costa Rica, y el departamento de cuentas por pagar de CSI.

De acuerdo con la página oficial de (CMI,2024) Corporación Multi Inversiones CMI, es una empresa que inicia operaciones en 1920 en San Cristóbal Totonicapán, Totonicapán, Guatemala gracias a los esfuerzos de don Juan Bautista Gutiérrez, quien funda una pequeña tienda que dio vida a lo que es CMI, una corporación familiar multilatina con más de cien años de historia, integrada por más de 40 mil colaboradores y con presencia en más de 16 países, particularmente ubicados en la región de Estados Unidos y Latinoamérica entre estos Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana, Colombia, México, Panamá, Belice, Ecuador, Italia, España, Luxemburgo, Haití y Anguila. (CMI en números.párr.1).

La esencia de CMI se ve reflejada en su misión “ser una corporación internacional, líder en negocios relevantes y selectivamente diversificados que generan valor de manera sostenida para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad”, la cual constituye la base sobre la cual se construye la visión, “ ser una organización de clase mundial en productos, procesos y capital humano, participando de manera significativa en múltiples mercados y creciendo estratégicamente con una rentabilidad sobresaliente y sostenible”. (H. Melgar López, comunicación personal,25 de octubre de 2024)

Por otra parte, los valores que representan a CMI, (REIR) se rigen bajo el legado de don Juan Bautista Gutiérrez, su fundador, que significan responsabilidad “cumplimos nuestros compromisos y respondemos por nuestros actos”, excelencia “Buscamos ser mejores todos los días y en todo lo que hacemos”, integridad “somos congruentes con la cultura Somos CMI en todos los aspectos de la vida” y respeto “Tratamos a los demás como queremos ser tratados” (Nuestros Valores REIR.párr.3).

La corporación cuenta con dos grandes agrupaciones CMI Capital ligado a proyectos de generación de energía renovable, negocios de inversión y desarrollo de proyectos; y CMI

alimentos, además cuenta con un centro de servicios integrados CSI que brindan soporte a las corporaciones de CMI. Para efectos del trabajo, la investigación se enfoca en CMI alimentos, y CSI específicamente en el departamento de cuentas por pagar. Por su parte CMI alimentos es una división de Corporación Multi Inversiones (CMI) que se conforma en 2010, dedicada a la producción y comercialización de alimentos de alta calidad. “La agrupación ofrece amplia variedad de productos que abarcan harinas y premezclas, pastas, productos de consumo avícola, porcícola, procesados y fabricados de embutidos y proteínas, además de alimentos balanceados para animales, mascotas, así como en la industria de restaurantes” (Marcas de Alimentos.párr.1).

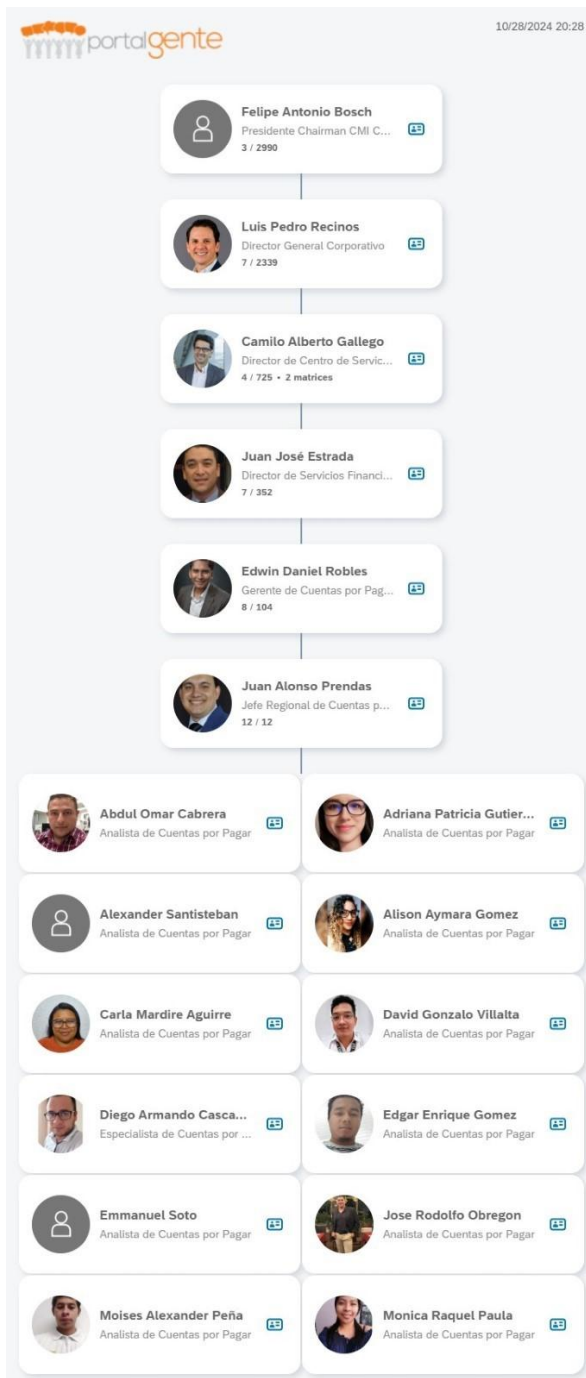
Para ello cuenta con siete sociedades que se proveen entre sí para generar un producto final a los clientes, que comprende Alimentos ligeros de Centro América, Distribuidora Interamericana de Alimentos, Fábrica de Harinas de Centro América, Agroindustrial Proave, Alimentos del Norte S.A., CMI Alimentos y Pollo Granjero. A su vez, estas sociedades se subdividen en distintas unidades de negocio, su portafolio incluye marcas reconocidas dentro de las que destacan pollo rey, pollo campero, pollolandia, molinos modernos, pasta INA, alimentos Rufo, entre otros.

Por otra parte, el CSI, fundado en 2016, es una unidad de asistencia que presta servicios transversales de soporte a las unidades de negocio de CMI. La presencia del CSI en Costa Rica surge tras la migración del departamento de cuentas por pagar y toma fuerza tras el traslado de distintos departamentos, entre estos el departamento de recursos humanos y el departamento administrativo a fin de centrar las necesidades de la empresa lo que fortalece la presencia en CMI Alimentos Costa Rica.

“A través del CSI se gestionan los procesos de servicios financieros, recursos humanos, administrativos y contraloría, con un equipo de más de 400 colaboradores altamente comprometidos y expertos en asesorar a cada área de negocio” (CSI - Centro de Servicios Integrados.párr.2).

Figura 2.

Organigrama del departamento de cuentas por pagar del CSI.



Fuente: Organigrama del departamento de cuentas por pagar del CSI.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente a la empresa CMI Alimentos Costa Rica.

Tabla 6. Normas Internacionales de Información Financiera.

Normas Internacionales.	
Norma	Artículo
NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar.	<p>Artículo 6. Clases de instrumentos financieros y nivel de información. Cuando esta NIIF requiera que la información se suministre por clases de instrumentos financieros, una entidad los agrupará en clases que sean apropiadas según la naturaleza de la información a revelar y que tengan en cuenta las características de dichos instrumentos financieros. Una entidad suministrará información suficiente para permitir la conciliación con las partidas presentadas en las partidas del estado de situación financiera.</p> <p>Artículo 7. Relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y el rendimiento. Una entidad revelará información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la significatividad de los instrumentos financieros en su situación financiera y en su rendimiento.</p> <p>Artículo 8. Categorías de activos financieros y pasivos financieros. Se revelarán, ya sea en el estado de situación financiera o en las notas, los importes en libros de cada una de las siguientes categorías definidas en la NIIF 9:</p> <p>(a) activos financieros medidos a valor razonable con cambios en resultados, mostrando por separado</p> <p>(i) los designados como tales en el momento del reconocimiento inicial o posteriormente de acuerdo con el párrafo 6.7.1 de la NIIF 9; (ii) los medidos como tales de acuerdo con la elección del párrafo 3.3.5 de la NIIF 9;</p> <p>(iii) los medidos como tales de acuerdo con la elección del párrafo 33A de la NIC 32 y</p> <p>(iv) los medidos obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados de acuerdo con la NIIF 9.</p> <p>(e) Pasivos financieros medidos al valor razonable con cambios en resultados, mostrando por separado:</p> <p>(i) los designados como tales en el momento de su reconocimiento inicial o posteriormente de acuerdo con el párrafo 6.7.1 de la NIIF 9, y</p> <p>(ii) los que cumplan la definición de mantenido para negociar de la NIIF 9.</p> <p>(f) Activos financieros medidos al costo amortizado.</p> <p>(g) Pasivos financieros medidos al costo amortizado.</p> <p>(h) Activos financieros medidos a valor razonable con cambios en otro resultado integral, mostrando por separado</p> <p>(i) los activos financieros que se miden a valor razonable con cambios en otro resultado integral de acuerdo con el párrafo 4.1.2A de la NIIF 9;</p> <p>e (ii) inversiones en instrumentos de patrimonio designados como tales en el momento del reconocimiento inicial de acuerdo con el párrafo 5.7.5 de la NIIF 9...</p>
NIIF 10 Estados Financieros Consolidados.	<p>Artículo 1. Objetivo. El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación y preparación de estados financieros consolidados cuando una entidad controla una o más entidades distintas.</p> <p>Artículo 2. Cumplimiento del objetivo. Para cumplir el objetivo del párrafo 1, esta NIIF:</p> <p>(a) requiere que una entidad (la controladora) que controla una o más entidades distintas (subsidiarias) presente estados financieros consolidados;</p> <p>(b) define el principio de control, y establece el control como la base de la consolidación;</p>

	<p>(c) establece la forma en que se aplica el principio de control para identificar si un inversor controla una participada y por ello debe consolidar dicha entidad;</p> <p>(d) establece los requerimientos contables para la preparación de los estados financieros consolidados; y</p> <p>(e) define una entidad de inversión y establece una excepción de consolidar ciertas subsidiarias de una entidad de inversión.</p> <p>Artículo 25. Pérdida de control. Cuando una controladora pierda el control de una subsidiaria, ésta:</p> <p>(a) Dará de baja en cuentas los activos y pasivos de la entidad que ha dejado de ser subsidiaria del estado de situación financiera consolidado.</p> <p>(b) Reconocerá cualquier inversión conservada en la antigua subsidiaria y posteriormente contabilizará dicha inversión y los importes adeudados por la antigua subsidiaria o a ésta, de acuerdo con las NIIF correspondientes. Esa participación conservada se medirá nuevamente, como se describe en los párrafos B98(b)(iii) y B99A. El valor nuevamente medido en la fecha en que se pierde el control se considerará como el valor razonable en el momento del reconocimiento inicial de un activo financiero de acuerdo con la NIIF 9 o el costo en el momento del reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto, si procede.</p> <p>(c) Reconocerá la ganancia o pérdida asociada con la pérdida de control atribuible a la anterior participación controladora, como se especifica en los párrafos B98 a B99A...</p>
<p>NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.</p>	<p>Artículo 1. Objetivo. El objetivo de esta Norma es establecer los principios que aplicará una entidad para presentar información útil a los usuarios de los estados financieros sobre la naturaleza, importe, calendario e incertidumbre de los ingresos de actividades ordinarias y flujos de efectivo que surgen de un contrato con un cliente.</p> <p>Artículo 22. Identificación de las obligaciones de desempeño. Al comienzo del contrato, una entidad evaluará los bienes o servicios comprometidos en un contrato con un cliente e identificará como una obligación de desempeño cada compromiso de transferir al cliente:</p> <p>a) un bien o servicio (o un grupo de bienes o servicios) que es distinto; o</p> <p>b) una serie de bienes o servicios distintos que son sustancialmente iguales y que tienen el mismo patrón de transferencia al cliente...</p> <p>Artículo 109. Presentación. Esta Norma utiliza los términos “activos del contrato” y “pasivos del contrato” pero no prohíbe que una entidad utilice descripciones alternativas en el estado de situación financiera para dichas partidas. Si una entidad utiliza una descripción alternativa para un activo del contrato, la entidad proporcionará información suficiente para que un usuario de los estados financieros distinga entre cuentas por cobrar y activos del contrato.</p> <p>Artículo 113. Contratos con clientes. Una entidad revelará todos los importes siguientes para el periodo de presentación, a menos que dichos importes se presenten por separado en el estado del resultado integral de acuerdo con otras Normas:</p> <p>a) ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes, que la entidad revelará por separado de sus otras fuentes de ingresos de actividades ordinarias; y</p> <p>b) cualquier pérdida por deterioro de valor reconocida (de acuerdo con la NIIF 9) sobre cualquier cuenta por cobrar o activos del contrato que surgen de los contratos</p>

	<p>de una entidad con clientes, que revelará por separado de las pérdidas por deterioro de valor de otros contratos.</p> <p>Artículo B79. Acuerdo de entrega posterior a la facturación. Un acuerdo de entrega posterior a la facturación es un contrato según el cual una entidad factura a un cliente por un producto, pero la entidad conserva la posesión física de éste hasta que se le transfiera al cliente en un momento determinado en el futuro. Por ejemplo, un cliente puede solicitar que una entidad realice un contrato de este tipo, debido a que carece de espacio disponible para el producto o por retrasos en la programación de producción del cliente.</p>
--	--

Fuente: Normas Internacionales de Información Financiera [NIIF], 2021.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 7. Normas Internacionales de Contabilidad.

Normas Internacionales.	
<p>NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores</p>	<p>Artículo 1. Objetivo. El objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La Norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en periodos anteriores, y con los elaborados por otras entidades.</p> <p>Artículo 9. Selección y aplicación de políticas contables. Las NIIF se acompañan de guías que ayudan a las entidades a aplicar sus requerimientos. Todas estas guías señalan si son parte integrante de las NIIF. Las guías que sean parte integrante de las NIIF serán de cumplimiento obligatorio. Las guías que no sean parte integrante de las NIIF no contienen requerimientos aplicables a los estados financieros.</p> <p>Artículo 13. Uniformidad de las políticas contables. Una entidad seleccionará y aplicará sus políticas contables de manera uniforme para transacciones, otros eventos y condiciones que sean similares, a menos que una NIIF requiera o permita específicamente establecer categorías de partidas para las cuales podría ser apropiado aplicar diferentes políticas. Si una NIIF requiere o permite establecer esas categorías, se seleccionará una política contable adecuada, y se aplicará de manera uniforme a cada categoría.</p> <p>Artículo 39. Información a revelar. La entidad revelará la naturaleza e importe de cualquier cambio en una estimación contable que haya producido efectos en el periodo corriente, o que se espere vaya a producirlos en periodos futuros, exceptuándose de lo anterior la revelación de información del efecto sobre periodos futuros, en el caso de que fuera impracticable estimar ese efecto.</p>
<p>NIC 12 Impuesto a las ganancias.</p>	<p>Artículo 2. Alcance. Para los propósitos de esta Norma, el término impuesto a las ganancias incluye todos los impuestos, ya sean nacionales o extranjeros, que se relacionan con las ganancias sujetas a imposición. El impuesto a las ganancias incluye también otros tributos, tales como las retenciones sobre dividendos, que se pagan por parte de una entidad subsidiaria, asociada o acuerdo conjunto sobre las distribuciones de la entidad que informa.</p> <p>Artículo 7. Base fiscal. La base fiscal de un activo es el importe que será deducible a efectos fiscales de los beneficios económicos imponibles que, obtenga la entidad en el futuro, cuando recupere el importe en libros de dicho activo. Si tales beneficios económicos no tributan, la base fiscal del activo será igual a su importe en libros.</p>

	<p>Artículo 24. Diferencias temporarias deducibles. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por causa de todas las diferencias temporarias deducibles, en la medida en que resulte probable que la entidad disponga de ganancias fiscales futuras contra las que cargar esas diferencias temporarias deducibles, salvo que el activo por impuestos diferidos aparezca por causa del reconocimiento inicial de un activo o pasivo en una transacción que:</p> <p>(a) no sea una combinación de negocios; y</p> <p>(b) en el momento de la transacción, no afecte ni a la ganancia contable ni a la ganancia (pérdida) fiscal.</p> <p>No obstante, debe reconocerse un activo por impuestos diferidos, de acuerdo con lo establecido en el párrafo 44, para las diferencias temporarias deducibles asociadas con inversiones en entidades subsidiarias, sucursales y asociadas, así como con participaciones en acuerdos conjuntos...</p> <p>Artículo 77. Gasto (ingreso) por el impuesto a las ganancias relativo a las ganancias o pérdidas de las actividades ordinarias. El gasto (ingreso) por impuesto relacionado con el resultado del periodo precedente de actividades ordinarias se presentará como parte del resultado del periodo en los estados del resultado del periodo y otro resultado integral.</p>
<p>NIC 24 Información a Revelar sobre Partes Relacionadas.</p>	<p>Artículo 5. Propósito de la información a revelar sobre las partes relacionadas. Las relaciones entre partes relacionadas son una característica normal del comercio y de los negocios. Por ejemplo, las entidades frecuentemente llevan a cabo parte de sus actividades a través de subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas. En esas circunstancias, la entidad tiene la capacidad de influir en las políticas financieras y de operación de la entidad participada a través de la presencia de control, control conjunto o influencia significativa.</p> <p>Artículo 9. Definiciones. Una entidad está relacionada con una entidad que informa si le son aplicables cualquiera de las condiciones siguientes:</p> <p>(i) La entidad y la entidad que informa son miembros del mismo grupo (lo cual significa que cada una de ellas, ya sea controladora, subsidiaria u otra subsidiaria de la misma controladora, son partes relacionadas entre sí).</p> <p>(viii) La entidad o cualquier miembro de un grupo del cual es parte, proporciona servicios del personal clave de la gerencia a la entidad que informa o a la controladora de la entidad que informa.</p> <p>Una transacción entre partes relacionadas es una transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre una entidad que informa y una parte relacionada, con independencia de que se cargue o no un precio.</p> <p>Artículo 13. Información a revelar Deberán revelar las relaciones entre una controladora y sus subsidiarias independientemente de si ha habido transacciones entre ellas. Una entidad revelará el nombre de su controladora y, si fuera diferente, el de la parte controladora última del grupo. Si ni la controladora de la entidad ni la parte controladora última elaborasen estados financieros consolidados disponibles para uso público, se revelará también el nombre de la siguiente controladora más alta que lo haga.</p> <p>Artículo 17. Todas las entidades. Una entidad revelará las remuneraciones del personal clave de la gerencia en total y para cada una de las siguientes categorías:</p>

	<p>(a) beneficios a los empleados a corto plazo;</p> <p>(b) beneficios post-empleo;</p> <p>(c) otros beneficios a largo plazo;</p> <p>(d) beneficios por terminación; y</p> <p>(e) pagos basados en acciones...</p>
--	---

Fuente: (Normas Internacionales de Contabilidad [NIC], 2021).

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 8. Ley N°4755 Código de Normas y Procedimientos Tributarios de Costa Rica.

Leyes nacionales	
Ley	Artículo
Ley N°4755 Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario).	<p>Artículo 83. Incumplimiento en el suministro de información. En caso de incumplir totalmente o parcialmente en el suministro de información dentro del plazo determinado por la ley, el reglamento o la Administración Tributaria, se aplicará una sanción equivalente a una multa pecuniaria proporcional del dos por ciento (2%) de la cifra de ingresos brutos del sujeto infractor, en el período del impuesto a las utilidades, anterior a aquel en que se produjo la infracción, con un mínimo de tres salarios base y un máximo de cien salarios base. Si el obligado suministra la información dentro de los tres días siguientes al vencimiento del plazo conferido por la Administración, la multa pecuniaria establecida en este artículo se reducirá en un setenta y cinco por ciento (75%). En caso de que no se conozca el importe de los ingresos brutos, se impondrá una sanción de diez salarios base.</p> <p>Artículo 84. Incumplimiento del deber de llevar registros contables y financieros. Serán sancionados con una multa equivalente a un salario base quienes no lleven los registros contables y financieros al día, según lo dispuesto en las normas tributarias y en el Código de Comercio.</p> <p>Artículo 85. No emisión de facturas. Se sancionará con una multa equivalente a dos salarios base, a los sujetos pasivos y declarantes que no emitan las facturas ni los comprobantes debidamente autorizados por la Administración Tributaria o no los entreguen al cliente en el acto de compra, venta o prestación del servicio, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 92.</p> <p>Artículo 90. Procedimiento para aplicar sanciones penales. En los supuestos en que la Administración Tributaria estime que las irregularidades detectadas pudieran ser constitutivas de delito podrá presentar la denuncia ante el Ministerio Público, en cuyo caso se abstendrá de seguir el procedimiento administrativo sancionador y de determinación de la obligación tributaria, hasta que la autoridad judicial dicte sentencia firme o tenga lugar el sobreseimiento. Si transcurrido el plazo de cinco años al que se refiere el inciso g) del artículo 53, el Ministerio Público no presenta la acusación formal, o posterior a dicho plazo se dicta sobreseimiento definitivo, la Administración Tributaria perderá la competencia para retomar el conocimiento del caso en vía administrativa.</p> <p>Artículo 92. Fraude a la Hacienda Pública. El que, por acción u omisión, defraude a la Hacienda Pública con el propósito de obtener, para sí o para un tercero, un beneficio patrimonial, evadiendo el pago de tributos, cantidades retenidas o que se hayan debido retener, o ingresos a cuenta de retribuciones en especie u obteniendo indebidamente devoluciones o disfrutando beneficios fiscales de la misma forma, siempre que la cuantía de la cuota defraudada, el importe no ingresado de las retenciones o los ingresos a cuenta o de las devoluciones o los beneficios fiscales indebidamente obtenidos o disfrutados exceda de quinientos salarios base, será castigado con la pena de prisión de cinco a diez años.</p> <p>Para los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior debe entenderse que:</p>

	<p>a) El monto de quinientos salarios base se considerará condición objetiva de punibilidad.</p> <p>b) El monto no incluirá los intereses, las multas ni los recargos de carácter sancionador.</p> <p>c) Para determinar la cuantía mencionada, si se trata de tributos, retenciones, ingresos a cuenta o devoluciones, periódicos o de declaración periódica, se estará a lo defraudado en cada período impositivo o de declaración y, si estos son inferiores a doce meses, el importe de lo defraudado se referirá al año natural. En los demás supuestos la cuantía se entenderá referida a cada uno de los distintos conceptos por los que un hecho imponible sea susceptible de liquidación.</p>
--	--

Fuente: Ley No.4755 Código de normas y procedimientos tributarios (Código tributario), 2024.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 9. Ley N°9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas de Costa Rica.

Leyes de Costa de Costa Rica.	
Ley N°9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas.	<p>Artículo 7. Obligaciones de los contribuyentes. En todos los casos los contribuyentes están obligados a extender facturas o documentos equivalentes, debidamente autorizados por la Administración Tributaria, en las ventas de bienes o por los servicios prestados. En esos documentos, deben consignar su número de inscripción y anotar, por separado, el precio de venta, el impuesto correspondiente y los demás datos que se establezcan en el reglamento de esta ley. No obstante, la Administración Tributaria queda facultada para eximir de esta obligación a los contribuyentes, en casos debidamente justificados por los interesados, siempre que se trate de ventas a personas que no sean contribuyentes de este impuesto.</p> <p>Artículo 15. Base imponible en operaciones en moneda distinta al colón. En las operaciones, cuya contraprestación se haya fijado en moneda o divisa distintas al colón, se aplicará el tipo de cambio de venta de referencia del Banco Central de Costa Rica, que esté vigente en el momento en que se produce el respectivo hecho generador.</p>

Fuente: Ley No.9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas,2024.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 10. Ley N°7092 del Impuesto sobre la Renta de Costa Rica.

Leyes de Costa Rica.	
Ley N°7092 del Impuesto sobre la Renta.	<p>Artículo 4. Período del impuesto. El período del impuesto es de un año, contado a partir del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. Con las salvedades que se establezcan en la presente ley, cada período del impuesto se deberá liquidar de manera independiente de los ejercicios anteriores y posteriores.</p>

Fuente: (Ley No. 7092 del Impuesto sobre la Renta, 2024).

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 11. Ley N°2 Código de trabajo de Costa Rica.

Leyes de Costa Rica.	
Ley N°2 Código de trabajo.	<p>Artículo 1. El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.</p> <p>Artículo 2. Patrono es toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.</p> <p>Artículo 135. Es trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas, y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas.</p> <p>Artículo 136. La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana. Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrá estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas. Las partes podrán contratar libremente las horas destinadas a descanso y comidas, atendiendo a la naturaleza del trabajo y a las disposiciones legales.</p> <p>Artículo 138. Salvo lo dicho en el artículo 136, la jornada mixta en ningún caso excederá de siete horas, pero se calificará de nocturna cuando se trabajen tres horas y media o más entre las diecinueve y las cinco horas.</p> <p>Artículo 139. El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites anteriormente fijados, o que exceda de la jornada inferior a éstos que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y deberá ser remunerada con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos, o de los salarios superiores a éstos que se hubieren estipulado. No se considerarán horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria. El trabajo que fuera de la jornada ordinaria y durante las horas diurnas ejecuten voluntariamente los trabajadores en las explotaciones agrícolas o ganaderas, tampoco ameritará remuneración extraordinaria.</p> <p>Artículo 143. Quedarán excluidos de la limitación de la jornada de trabajo los gerentes, administradores, apoderados y todos aquellos empleados que trabajan sin fiscalización superior inmediata: los trabajadores que ocupan puestos de confianza; los agentes comisionistas y empleados similares que no cumplan su cometido en el local del establecimiento; los que desempeñan funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; y las personas que realizan labores que por su indudable naturaleza no están sometidas a jornada de trabajo. Sin embargo, estas personas no estarán obligadas a permanecer más de doce horas diarias en su trabajo y tendrán derecho, dentro de esa jornada, a un descanso mínimo de una hora y media.</p> <p>Artículo 144. Los patronos deberán consignar en sus libros de salarios o planillas, debidamente separado de lo que se refiera a trabajo ordinario, lo que a cada uno de sus trabajadores paguen por concepto de trabajo extraordinario.</p>

Fuente: Ley No.2 Código de trabajo, 1943.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 12. Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada.

Leyes de Costa Rica.	
<p>Ley N°2412, Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada.</p>	<p>Artículo 1. Todo patrono particular está obligado a conceder a sus trabajadores, de cualquier clase que sean y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague el salario, un beneficio económico anual equivalente a un mes de salario.</p> <p>Artículo 2. Este beneficio económico será calculado con base en el promedio de los sueldos ordinarios y extraordinarios devengados por la misma persona, durante los doce meses anteriores al 1° de diciembre del año de que se trate, y para efectuar tales cálculos no se tomarán en cuenta, en ningún caso, las sumas que se hayan percibido en concepto del beneficio a que se refiere esta ley.</p> <p>Artículo 3. Cuando se trate de trabajadores cuyo contrato de trabajo no haya cumplido un año de vigencia por cualquier causa, siempre que hayan prestado sus servicios por un tiempo no menor de un mes, tendrán derecho a que se les pague una parte del beneficio proporcional al tiempo servido y salarios devengados durante el año de que se trate.</p> <p>Artículo 6. La obligación que crea esta ley se tendrá por incorporada a todo contrato individual o colectivo de trabajo, y su incumplimiento se considerará, para todos los efectos legales, como una retención indebida del salario y una falta grave del patrono a las obligaciones que aquéllos le impones. La falta será sancionada además con una multa de cien a mil colones, de acuerdo con los perjuicios que cause y el número de trabajadores que el patrono ocupe. El conocimiento de estas infracciones corresponderá a las Alcaldías de Trabajo en aquellos lugares donde no hubiera Agencias Judiciales de Trabajo, y a éstas en su propia jurisdicción. Los juzgamientos se ajustarán al trámite legal en materia de faltas a las leyes de trabajo y previsión social.</p> <p>Artículo 7. El importe de este beneficio económico no será computable para calcular el monto de ninguna de las prestaciones otorgadas por el Código de Trabajo no las cuotas de la Caja Costarricense de Seguro Social. Tampoco debe ser tomado en cuenta para calcular los promedios de salario a que se refiera cualquier otra ley.</p>

Fuente: Ley No. 2412 Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada, 1959.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 13. Reglamento General de Gestión, Fiscalización y Recaudación Tributaria.

Reglamento de Costa Rica.	
Reglamento	Artículo
<p>N°25049-H Reglamento General de Gestión, Fiscalización y Recaudación Tributaria.</p>	<p>Artículo 1. Obligación de contribuir. Los costarricenses están obligados a contribuir al sostenimiento de las cargas públicas dentro de los postulados de justicia y equidad. Igual obligación recaerá sobre los extranjeros.</p> <p>Artículo 18. Labores en el local o sede del contribuyente sus labores en el local del contribuyente, responsable, declarante o de terceros relacionados con éstos, deberán practicar sus actuaciones procurando no perturbar el desarrollo normal de las actividades que allí se cumplan.</p> <p>Artículo 19. Colaboración a los funcionarios de la Administración Tributaria. Los contribuyentes, responsables, declarantes y terceros deben atender a los funcionarios de la Administración Tributaria y prestarles la mayor colaboración en el desarrollo de su función. Cuando los funcionarios de la Administración Tributaria deban realizar comprobaciones o ejecutar sus labores en el local del sujeto pasivo, éste deberá poner a disposición de dichos funcionarios un lugar de trabajo</p>

	<p>adecuado, así como los medios auxiliares necesarios, de acuerdo con sus posibilidades.</p> <p>Artículo 23. La contabilidad como medio de prueba. Los libros de contabilidad del contribuyente, responsable o declarante, según el caso, constituirán elemento de prueba en su favor, siempre y cuando se lleven en debida forma, reflejando fielmente su situación financiera, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y con los establecidos en las leyes sobre la materia.</p>
--	---

Fuente: Decreto ejecutivo No. 25049 Reglamento General de Gestión, Fiscalización y Recaudación Tributaria, 1996.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 14. Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios.

Reglamentos de Costa Rica.	
N° 41820-H Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios.	<p>Artículo 1. Objetivo. El presente Reglamento regula los aspectos relacionados con los comprobantes electrónicos autorizados por la Administración Tributaria que deben llevar los obligados tributarios, en virtud de las normas tributarias vigentes.</p> <p>Este reglamento también abarca materias tales como la emisión, entrega y confirmación de los comprobantes electrónicos, los formatos y especificaciones mínimas, así como su eficacia jurídica y fuerza probatoria.</p> <p>Artículo 2. Definiciones</p> <p>5.Comprobante electrónico. Documento electrónico en formato XML autorizado por la Administración Tributaria que respalda la venta o adquisición de bienes y la prestación de servicios, el cual debe ser generado, expresado y transmitido en formato electrónico en el mismo acto de la compraventa o prestación del servicio.</p> <p>7.Emisor receptor electrónico. Obligado tributario, persona física o jurídica, autorizado por la Administración Tributaria para emitir, enviar, recibir y confirmar comprobantes electrónicos por medio de un sistema informático.</p> <p>9.Entrega del comprobante electrónico. Se entenderá realizado el acto de entrega estipulado en el artículo 85 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, el momento en que el obligado tributario en el mismo acto de la emisión lo envíe y/o lo ponga a disposición por algún medio electrónico o en su defecto imprima y entregue en el mismo acto de la compraventa o prestación del servicio la representación gráfica de dicho comprobante.</p> <p>10. Factura electrónica. Comprobante electrónico autorizado por la Administración Tributaria que respalda la venta de bienes y la prestación de servicios, el cual debe de ser generado y transmitido en formato electrónico en el mismo acto de la compraventa o prestación del servicio...</p> <p>Artículo 9. Comprobantes electrónicos. Únicamente se consideran comprobantes electrónicos autorizados por la Administración Tributaria para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, tanto formales como materiales, los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Factura electrónica. 2) Factura electrónica de compra. 3) Factura electrónica de exportación. 4) Tiquete electrónico. 5) Nota de crédito electrónica. 6) Nota de débito electrónica.

7) Mensajes de confirmación.

La Administración Tributaria queda facultada para excluir o incluir nuevos tipos de comprobantes electrónicos, mediante resolución general, tomando en cuenta los principios de justicia y eficiencia tributarias, y considerando el desarrollo tecnológico y la facilidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias que deben llevar a cabo los obligados tributarios. (Decreto ejecutivo No. 41820 Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios, 2019).

Artículo 13. Requisitos y características de los comprobantes electrónicos. Los comprobantes electrónicos indicados en el artículo 9 de este reglamento deben cumplir con los requisitos que se detallan a continuación, sin perjuicio de la facultad de la Administración Tributaria para modificarlos.

1) Versión del documento.

2) Identificación del obligado tributario o declarante: nombre completo o razón social, la denominación del negocio o nombre de fantasía si existe, número de cédula de identidad, número de cédula jurídica, documento de Identidad Migratoria para Extranjero (DIMEX) o el Número de Identificación Tributaria (NITE), dirección completa del negocio (Provincia, Cantón, Distrito, Barrio y otras señas), y dirección de correo electrónico.

3) El nombre del tipo de documento, ya sea "Factura Electrónica", "Factura Electrónica de Exportación", "Tiquete Electrónico", "Nota de Crédito Electrónica", "Nota de Débito Electrónica" o "Comprobante Electrónico de Compra".

4) Numeración consecutiva: El sistema del obligado tributario para la emisión y recepción de comprobantes electrónicos, deberá asignar de forma automática y consecutiva la numeración para cada tipo de documento electrónico, sin ser susceptible de posterior modificación.

5) Clave numérica.

6) Fecha de emisión del documento electrónico. El sistema de emisión y recepción de comprobantes electrónicos deberá indicar en dicho campo la fecha correspondiente al día en que son emitidos los comprobantes electrónicos, sin ser susceptible a modificaciones, por lo tanto, no se permite la emisión de documentos electrónicos con fecha anterior o posterior a la de su emisión; en todo caso, si así pareciera, el comprobante electrónico se estimará extemporáneo. Los documentos emitidos extemporáneamente para sustituir comprobantes provisionales emitidos por contingencia, se tomará como fecha de emisión la indicada en el nodo del XML denominada "Fecha de emisión del documento de referencia" que se encuentra en el apartado d) "Información de Referencia" que se encuentran en los anexos y estructuras del sitio Web del Ministerio de Hacienda, es decir, [http://: www.hacienda.go.cr](http://www.hacienda.go.cr), ATV virtual.

7) Hora de emisión del documento electrónico. El sistema de emisión y entrega de comprobantes electrónicos deberá indicar en dicho campo la hora en la cual fue emitido y entregado el comprobante electrónico conforme la zona horaria de Costa Rica. Los documentos emitidos extemporáneamente para sustituir comprobantes provisionales emitidos en casos de contingencia, se tomará como hora de emisión la indicada en el campo, denominado "Hora de emisión del documento de referencia".

8) Condiciones de la venta o servicio, ya sea que se trate de una venta al crédito, al contado, un apartado, en consignación, un arrendamiento con opción de compra, un arrendamiento en función financiera o cualquier otra condición que se consigne en la factura.

	<p>9) Medio de pago: tarjeta, efectivo, cheque, transferencia, depósito bancario, recaudado por terceros o cualquier otra condición que se consigne en la factura.</p> <p>10) Detalle del bien o servicio prestado: cantidad enviada, precio unitario expresado en moneda nacional o moneda extranjera, unidad de medida, código de producto, descripción del producto o del servicio y monto de la operación expresada en moneda nacional o moneda extranjera.</p> <p>11) Subtotal de la factura en moneda nacional o moneda extranjera.</p> <p>12) El valor de los servicios prestados expresado en moneda nacional o moneda extranjera, separando los sujetos de aquellos que se encuentren exentos.</p> <p>13) El valor de los bienes expresado en moneda nacional o moneda extranjera, separando las gravadas y las exentas.</p> <p>14) Precio neto de venta expresado en moneda nacional o moneda extranjera, sin incluir el Impuesto sobre el Valor Agregado.</p> <p>15) Monto del impuesto correspondiente a cada tarifa aplicada sobre el precio neto de venta, con la indicación "Impuesto al Valor Agregado".</p> <p>16) Valor total de la factura en moneda nacional o extranjera.</p> <p>17) Los comprobantes electrónicos deberán expresarse en idioma español; no obstante, podrán ser redactados en un idioma distinto, en cuyo caso, de ser requerido por la Administración Tributaria deberá aportarse la traducción respectiva al idioma español.</p> <p>18) Cualquier otra información adicional que determine la Administración Tributaria, así como la implementación y funcionamiento de los comprobantes electrónicos, se hará mediante resolución general.</p> <p>La Administración Tributaria está facultada para rechazar las deducciones o créditos de aquellos comprobantes electrónicos que incumplan con las obligaciones, requisitos y condiciones que se establecen en el presente reglamento o en la normativa tributaria vigente.</p>
--	--

Fuente: Decreto ejecutivo No. 41820 Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios, 2019.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 15. Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta.

Reglamento de Costa Rica.	
<p>N°43198-H Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta.</p>	<p>Artículo 1. Definiciones</p> <p>1) Actividad lucrativa. Actividad de carácter empresarial y/o profesional consistente en la organización, por cuenta propia, de los factores de la producción y de los recursos humanos o de uno de ellos, con la intención de obtener ganancias mediante la participación en el mercado de bienes y servicios.</p> <p>2) Administración Tributaria. Es el órgano administrativo encargado de gestionar y fiscalizar los tributos, se trate del Fisco o de otros entes públicos que sean sujetos activos de la obligación tributaria. En este reglamento se entenderá como Dirección o Dirección General y que se refiere a la Dirección General de Tributación.</p>

4) Empresa. Es toda unidad económica dedicada a la realización de actividades o negocios de carácter lucrativo.

8) Insumo. Son los bienes intermedios y finales que se incorporan al bien producido o fabricado y también aquellos que se utilizan en la producción o fabricación de aquellos, que no pueden imputarse directamente a su costo, tales como grasas, aceites, lubricantes, artículos de limpieza para maquinaria, cepillos, agujas, filtros, embalajes, enfardajes...

Artículo 2. Momento en que ocurre el hecho generador. Se considera ocurrido el hecho generador del impuesto sobre las utilidades con la percepción o devengo de rentas en dinero o en especie, continuas u ocasionales, procedentes de actividades lucrativas de fuente costarricense, así como cualquier otro ingreso o beneficio de fuente costarricense no exceptuado por Ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 3. Materia imponible. La materia imponible del impuesto sobre las utilidades comprende:

a) Las rentas en dinero o en especie, continuas u ocasionales, procedentes de actividades lucrativas de fuente costarricense, conforme a la definición contenida en el artículo 1 de este Reglamento, así como cualquier otro ingreso o beneficio de fuente costarricense proveniente de aquellas actividades.

b) Las rentas de capital y ganancias del capital realizadas que provengan de bienes o derechos cuya titularidad corresponda al contribuyente de este impuesto y que estén afectos a su actividad lucrativa en el Impuesto sobre las Utilidades.

Las ganancias de capital se entenderán realizadas cuando, con ocasión de la transmisión o enajenación de los bienes o derechos de los que éstas se derivan, se genera una variación positiva en la composición del patrimonio del contribuyente o en su valor. En el caso de que la variación resultante sea negativa, corresponderá a una pérdida de capital.

Artículo 12. Período del impuesto. El período fiscal del Impuesto sobre las Utilidades es de un año, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

Sin embargo, de manera excepcional, la Administración Tributaria está facultada para establecer de oficio períodos especiales del impuesto, siempre y cuando esté debidamente justificado y no se perjudiquen los intereses fiscales; para tal efecto emitirá una resolución general que se publicará en el Diario Oficial. La resolución que al respecto emita la Administración Tributaria deberá indicar las fechas de inicio y cierre del período distinto de las indicadas en el párrafo anterior, por rama de actividad y con carácter general.

Asimismo, el contribuyente podrá solicitar a la Administración Tributaria que autorice períodos fiscales especiales, para lo cual aportará prueba pertinente que justifique el cambio.

La solicitud indicada se sustanciará mediante las disposiciones establecidas en el artículo 102 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios y los artículos 55, 58 y 59 del Reglamento de Procedimiento Tributario, Decreto Ejecutivo N° 38277-H del 7 de marzo de 2014 y sus reformas. Las condiciones en las que debe presentar la solicitud aludida serán definidas por la Administración Tributaria mediante resolución general.

	Para la presentación de las declaraciones en situaciones en que la Administración Tributaria haya establecido un período fiscal especial deberá observarse lo dispuesto en el párrafo tercero del artículo 19 de este Reglamento.
--	---

Fuente: Decreto ejecutivo No.43198-H Reglamento de la ley del impuesto sobre la renta, 2021.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 16. Normativas internas CMI Alimentos Costa Rica.

Normativas internas CMI Alimentos	
Normativa	Contenido
Normativa de cuentas por pagar.	Determina lineamientos para la recepción, registro y monitoreo de documentos contables para la generación del pago de obligaciones de CMI Alimentos, además da claridad sobre responsabilidades y requisitos que cada usuario debe cumplir para que estos se ejecuten correctamente.
Normativa de tesorería regional.	Determina reglas o lineamientos para la correcta gestión estratégica de pagos y obligaciones en sus distintas categorías (nominas, intercompany, proveedores, colaboradores, entre otros), además maneja los flujos de efectivo conforme las necesidades financieras de CMI Alimentos.
Normativa para ajustes y provisiones a los estados financieros CMI.	Determina los lineamientos generales para garantizar una correcta gestión de los ajustes, reclasificaciones y provisiones del gasto en los Estados Financieros, con el fin de presentar una razonable situación financiera de acuerdo con lo que establecen las NIIF.

Fuente: Normativa interna CMI Alimentos,2023.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

Tabla 17. Políticas internas CMI Alimentos Costa Rica.

Políticas internas CMI Alimentos	
Política	Contenido
Política de cuentas por pagar.	Lineamientos para una adecuada administración y control de las obligaciones, desde su registro hasta la emisión del pago a proveedores y/o acreedores.
Política fiscal corporativa.	Políticas básicas del cumplimiento y registro contable de las obligaciones fiscales, siendo de observancia para todas las entidades de la Corporación Multi Inversiones.
Política corporativa de abastecimiento.	Lineamientos que promuevan un proceso ético y responsable en los estándares de negocio de Corporación Multi-Inversiones y las leyes y regulaciones de cada país. Además, estandarizar las actividades y operaciones de Abastecimiento de Corporación Multi-Inversiones.
Política para el tratamiento contable de las provisiones, activos y pasivos contingentes.	Utilización de las bases apropiadas para el reconocimiento y la medición de las provisiones, activos y pasivos de carácter contingente, así como que se revele la información complementaria suficiente, por medio de las notas contables, para permitir a los usuarios comprender la naturaleza, calendario de vencimiento e importes, de dichas partidas.
Política para el tratamiento contable de la combinación de negocios.	Mejorar la relevancia, la fiabilidad y la comparabilidad de la información sobre combinaciones de negocios y sus efectos que la Corporación proporciona a través de sus estados financieros.

Fuente: Políticas internas CMI Alimentos,2023.

Elaborado por: Calderón, et al, 2024.

A modo de cierre, en esta sección se establecieron los principios generales de CMI alimentos como agrupación, mediante la descripción de la empresa se comprende que el trabajo operativo que realizan las 7 sociedades de CMI alimentos se termina de forjar con la gestión emitida por el CSI, esta segmentación es importante porque permite al equipo investigador saber cómo intervenir para la mejora de la facturación intercompany actual. Aunado a esto se forma una red legal que puede repercutir en la forma en la que se llevan a cabo ciertos procesos intercompany de CMI y CSI debido a leyes y/o actualizaciones necesarias en pro de la empresa.

CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL

En el capítulo tres se desarrolla y profundiza de forma detallada sobre los indicadores y variables de estudio, sustentado bajo un contexto conceptual que facilite la comprensión del trabajo de investigación. Para ello se lleva a cabo una investigación en fuentes bibliográficas que permita una adecuada interpretación de los resultados obtenidos mediante los indicadores y variables establecidas.

3.1 Gestión de facturas intercompany.

En concordancia con Ropa y Alama (2022) la gestión:

En su sentido etimológico, significa hacer o realizar diligencias; o conducir, guiar o encaminar a un grupo de personas hacia el logro de las metas de las organizaciones o empresas, vale decir, ejecutar un conjunto de acciones estratégicas, previamente definidas con la participación de la comunidad de colaboradores, para lograr la visión de las organizaciones. (p.85).

La gestión de facturas logra procesos necesarios para concluir con el pago de estos documentos, en ese sentido también es importante comprender el nivel de gestiones para facturas, descrito en el siguiente párrafo.

3.1.1 Nivel de gestiones por facturas.

Respecto al nivel de gestiones por facturas Gonzalez (2023) indica que:

La facturación es el proceso que se lleva a cabo para registrar hechos económicos con terceros; lo que lo convierte en proceso importante en cada empresa, no solo representa un documento si no procesos administrativos y controles en la entidad en su parte financiera. (p.18).

En el número de tareas y/o procesos completados en las gestiones influyen los indicadores de productividad para cumplir con el registro de facturas, lo cual se conceptualiza de la forma que sigue.

3.1.2 Indicadores de productividad en registro de facturas.

Vallejo (2024) hace hincapié en varios aspectos enfocados en la productividad, menciona que es el valor que cada colaborador crea con el uso de los recursos de la compañía, continúa haciendo alusión a que esta también es el principal indicador de la eficacia, asimismo, indica que la productividad es un factor productivo en donde influyen factores como el trabajo, capital, tecnología y tierra (p.9.).

Aunque la productividad es el valor añadido en la gestión de tareas, también puede verse implicado un nivel de retrasos, este se indica en el párrafo siguiente.

3.1.3 Nivel de retrasos en registro de facturación intercompany.

Para conceptualizar este indicador es importante tomar en consideración que cada retraso en las gestiones de una compañía genera en consecuencia un nivel de retrasos importante en varias áreas de la empresa, en ese sentido, un rezago en el registro de facturas incide en un retraso del pago de facturas, para apoyar el argumento Serrato (2024) expone que:

En el mundo acelerado del comercio y la logística, la facturación oportuna es esencial para mantener la salud financiera de una empresa. Sin embargo, uno de los desafíos más significativos que enfrentan las empresas en este proceso es la falta de una prueba inmediata de entrega. Estos retrasos pueden tener un impacto profundo en la capacidad de una empresa para emitir facturas de manera eficiente, lo que a su vez puede afectar su flujo de efectivo y su relación con los clientes. (párr.1).

Los retrasos a nivel del registro de facturas pueden deberse a un proceso inconcluso de otras áreas de trabajo como, por ejemplo, las entradas de mercancías este concepto se define a continuación.

3.1.4 Verificación de las entradas de mercancías.

Este concepto está ligado a la acción de ejecutar el ingreso de mercancías facturadas a una empresa, para Alea (2023) el proceso de recepción y despacho de mercancías es de especial cuidado, puesto que la verificación y/o revisión de la mercancía despachada y facturada evita el nivel de errores humanos, añade que la utilización de sistemas integrados en las empresas facilita el control de inventarios. Registrar la mercancía facturada por un proveedor a la empresa cliente garantiza que los productos recibidos se contabilicen de acuerdo con la verificación física.

Dentro de toda la gestión de facturas se evidencia la importancia de procesos operativos cruciales que minimicen el impacto en las finanzas de las empresas, la siguiente variable encierra todos esos recursos financieros que inciden en los procesos de las organizaciones y se conceptualiza con sus indicadores de la forma que sigue.

3.2 Finanzas.

Gasbarrino (2023) menciona que:

Las finanzas son una rama de la economía que evalúa el uso de recursos por parte de individuos u organizaciones. Esta disciplina se basa en metodologías para la correcta gestión de los recursos, la toma de decisión y el registro contable de la actividad económica de los agentes financieros. (párr.3).

De acuerdo con lo anterior, las finanzas comprenden desde la forma en que se obtienen los recursos financieros, hasta en cómo estos son administrados, además de fungir como una herramienta valiosa “que permite tanto a las personas como empresas gestionar de forma adecuada los recursos de los que disponen. Por el cual, se pueden tomar decisiones responsables e informadas, estimar riesgos, además de generar estrategias financieras para incrementar los recursos” (párr.5).

3.2.1 Nivel de variación de costos operativos.

De acuerdo con Sánchez (2021) “los costos operativos son aquellos en los que incurre una empresa por el hecho de realizar su principal actividad productiva” (párr.1). Por tanto, se entiende que un costo operativo es aquel necesario para poder llevar a cabo la actividad productiva de una empresa o individuo y por ende estos se generan siempre que la actividad comercial se esté llevando a cabo.

3.2.2 Nivel de variación en el pago de los aguinaldos.

Morales (2021) menciona que el aguinaldo es un:

“salario adicional” que de conformidad con el artículo 1 de la ley 2412, todo patrono particular debe conceder a sus trabajadores, de cualquier clase que sean y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague el salario. El aguinaldo corresponde entonces a un beneficio económico anual que equivale a un mes de salario. (párr.3).

Por otra parte, Raffino (2021) menciona que “una variable refiere, en una primera instancia, a cosas que son susceptibles de ser modificadas (de variar), de cambiar en función de algún motivo determinado o indeterminado” (párr.1).

En este sentido el “nivel de variación en el pago de aguinaldos” se refiere a la medida en que el pago de los aguinaldos puede variar o cambiar entre dos o más factores, por ejemplo, ya sea de un periodo a otro, entre empleados, sectores o empresas.

3.2.3 Variación cuotas patronales.

“Las cuotas patronales son cantidades fijas que los empleadores deben pagar de manera mensual para cubrir los gastos de las prestaciones de derecho a la salud (seguro médico y de vida) y ahorro para el retiro (pensiones)” (Cruz, 2021, párr.1).

En síntesis, las cargas o cuotas patronales son un aporte que realizan los patronos tanto físicos y jurídicos a la Caja Costarricense del Seguro Social, en función del salario y otros aportes que el trabajador percibe y es reportado a la caja, a fin de garantizar el pago y acceso a seguridad social, y atención médica.

3.2.4 Carga de facturas entrantes.

De acuerdo con Eboli (2023), destaca que:

Las facturas entrantes son las recibidas en la empresa por parte de sus proveedores de mercancías o servicios. Estos comprobantes deben ser verificados, registrados y contabilizados ya sea mediante procesos automatizados por el ERP de la empresa, o bien, de forma manual por parte de los encargados del área contable o del departamento de cuentas por pagar. (párr.12).

3.3. Modelo estandarizado.

Obando (2022) destaca que la estandarización de procesos consiste en la unificación de los procedimientos, metodologías y operaciones dentro de una empresa con el fin de crear un modelo reproducible de trabajo y cumplir con parámetros definidos de calidad y eficiencia (párr.4).

La gestión de un modelo estandarizado del proceso permite a los usuarios mejorar la calidad de los servicios brindados a la empresa o bien al cliente, lo cual genera beneficios, preferencia, y buenas referencias a la empresa y al departamento en general. Mantener procesos estandarizados y actualizados es vital para cualquier empresa para sobrevivir en el mercado.

3.3.1. Estandarización del proceso.

Ortega (2024) menciona que “el análisis de impacto al negocio es un proceso sistemático que ayuda a las empresas a comprender qué es más importante para sus operaciones diarias, cómo podrían afectar esas operaciones las interrupciones y qué se debe hacer para recuperarse rápidamente y de manera efectiva. Es una parte crucial de la planificación general de continuidad del negocio” (párr.1).

Según lo mencionado se destaca que el análisis de impacto de un modelo de estandarización tiene como fin identificar cómo afecta el cambio de procesos a los usuarios que lo gestionan. De esta manera se evalúa si dicho impacto es a corto, largo o mediano plazo, y si estos impactos generan beneficios a la empresa. El desarrollo de herramientas para un modelo estandarizado genera impactos positivos en las finanzas de las compañías actuales, pues permiten ahorrar costos operativos, fuerza de trabajo, horas extras, entre otras. El modelo estandarizado de procesos permite a las empresas generar mayores ganancias a menores costos operativos.

3.3.2. Nivel de satisfacción.

Para Rojas (2024):

La encuesta de satisfacción del cliente, no solo te proporciona información relevante, sino que te brinda la oportunidad de mejorar continuamente y fortalecer las relaciones con tus clientes, lo que, en última instancia, impulsa el éxito a largo plazo de tu empresa. La encuesta de satisfacción del cliente es una herramienta que permite conocer el nivel de conformidad y percepción de los clientes respecto de una marca, un producto o servicio. Implica la recopilación sistemática de opiniones mediante preguntas estructuradas que abordan diversos aspectos de su experiencia. (párr.4).

La encuesta de satisfacción puede aplicarse tanto a clientes externos como internos, los clientes internos son los colaboradores de la empresa a los cuales se les brinde algún servicio, lo más común son los servicios de back office de una empresa. Actualmente las empresas crean sus propios centros de servicio, los cuales en su mayoría son servicios de back office. Estos servicios pueden ser evaluados por medio de la encuesta de satisfacción y obtener los mismos resultados que con clientes externos a la empresa. Es importante aplicar métodos de recolección de datos que permitan conocer el sentir del cliente, para poder mejorar acorde a las necesidades de cada nicho de mercado.

3.3.3. Tasa de crecimiento anual.

Según Calvente (2024) “la tasa de crecimiento anual compuesta muestra el incremento anual de una variable durante un período de tiempo superior a un año” (párr.2).

Se sabe que las empresas actualmente buscan crecimiento, y usualmente presentan crecimiento año tras año. Por lo cual, medir este indicador anualmente permite identificar cuánto ha crecido un departamento, esto es esencial para mantener en constante estudio este

crecimiento para determinar las cargas de trabajo, permite conocer el nivel de saturación de los empleados, y cuánto ha crecido el trabajo que realizan.

3.3.4. Control y mejora continua.

López y Sánchez (2022) indican que “el control continuo se refiere a la supervisión constante de los procesos para detectar desviaciones y aplicar ajustes necesarios, mientras que la mejora continua busca implementar cambios que incrementen la eficiencia y eficacia a largo plazo”.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y competitividad, es esencial que las organizaciones adopten metodologías modernas de mejora continua para optimizar procesos y mantenerse a la vanguardia. Estas metodologías, permiten identificar oportunidades de mejora, reducir tiempos operativos, y estandarizar procedimientos, lo que contribuye al logro de resultados más eficiente y de mayor calidad.

Para finalizar el capítulo hay que resaltar que las variables e indicadores conceptualizados son importantes para la investigación, ya que se parte del entendimiento conceptual para que en futuros capítulos el análisis de estos sea profundo y sustentable. Las definiciones realizadas permiten a los investigadores y lectores tener una visión común sobre la temática planteada.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el capítulo cuatro se abordan los resultados obtenidos derivados de las variables objeto de estudio y los respectivos indicadores que surgen a raíz de los objetivos planteados por la necesidad de CMI alimentos, para el análisis de los resultados obtenidos.

Con el fin de obtener información oportuna para el cumplimiento y análisis de los objetivos planteados en el trabajo de investigación facilitando así una mayor comprensión de los hallazgos obtenidos.

4.1.1. Gestión de facturas intercompany


Esta variable se aprecia a través de los siguientes indicadores: nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica, indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany, nivel de retrasos en registros de facturación intercompany y verificación de las entradas de mercancías; la información que se plasma en el análisis de los resultados se logra gracias a los instrumentos indicados en el capítulo 1.

4.1.1.1. Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica

El nivel de facturación intercompany en CMI alimentos Costa Rica es alto debido al giro de negocio de cada una de las sociedades; estas gestiones obedecen a procesos administrativos en los que se involucra desde la fecha de emisión de una factura hasta la fecha de registro para ser contabilizada. Como se menciona en el capítulo 1 este indicador pretende demostrar qué nivel de facturas procesa el equipo de cuentas por pagar.

En primera instancia, la tabla 18 que se denomina “Matriz de medición de gestiones de cuentas por pagar” muestra la cantidad de gestiones que se realizan por cada sociedad en los años de estudio 2021-2024, esta tiene el objetivo de identificar las variaciones de aumento y descenso en el promedio del cierre de registros de facturas intercompany en CMI alimentos Costa Rica. Para obtener los promedios de la tabla se divide la cantidad de facturas entre los días de registro que suma una factura al cierre.

Tabla 18. Matriz de medición de gestiones de cuentas por pagar.

		Departamento de Cuentas por Pagar Matriz de medición de gestiones Período 2021-2024		
Etiquetas de fila	Cuenta de gestiones	Suma de Días de registro	Promedio de cierre	
2021	115	96.00	95%	
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	48	26.00	98%	
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	14	22.00	86%	
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	9	10.00	86%	
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	19	29.00	93%	
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	19	6.00	100%	
5001313 - POLLO GRANJERO S.A.	5	3.00	100%	
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	1	0.00	100%	
2022	1123	1040.00	92%	
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	267	257.00	92%	
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	38	55.00	85%	
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	75	66.00	97%	
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	158	164.00	91%	
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	110	98.00	94%	
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	475	400.00	91%	
2023	1808	2027.00	91%	
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	351	401.00	94%	
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	36	38.00	92%	
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	83	20.00	99%	
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	238	165.00	95%	
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	164	232.00	87%	
5001313 - POLLO GRANJERO S.A.	11	4.00	100%	
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	925	1167.00	88%	
2024	755	2179.00	75%	
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	188	297.00	85%	
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	1	12.00	5%	
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	16	19.00	86%	
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	54	294.00	46%	
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	28	67.00	74%	
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	468	1490.00	73%	
Total general	3,801	5,342	88%	

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Es importante destacar que, el departamento de cuentas por pagar de CMI alimentos Costa Rica gestiona las facturas intercompany de manera regional a partir del 2024, en este apartado los datos que se exponen son los gestionados para las sociedades intercompany de Costa Rica. En ese sentido la medición de las gestiones de un equipo es un componente fundamental debido a que se determina el trabajo ejecutado por el departamento y además la información que se presenta puede influir en la rentabilidad del grupo.

La tabla 18 indica que desde el 2021-2024 el promedio del cierre de registros de facturas intercompany disminuye, con lo cual la suma de días que toma una factura en su registro aumenta con los años. Cabe destacar que en CMI alimentos se determina que una factura intercompany debe cerrarse al menos en 2 días y a pesar de que muchas de ellas se procesan de forma automática gracias al robot, otras deben registrarse manualmente.

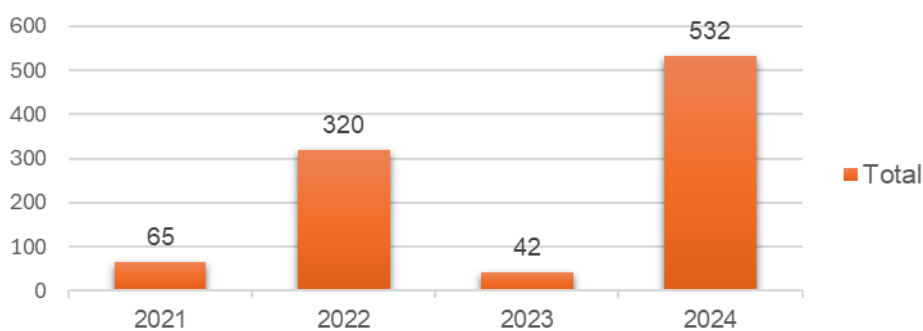
El decremento del promedio de cierre desde 2021 - 2024, sugiere que el departamento de cuentas por pagar influye en los costos operativos de la empresa al expandir su horario para horas extras destinadas a cierre de facturas, este fenómeno se observa en la tabla 22 “nivel de variación de costos operativos”. Lo cual infiere en recursos de mala gestión y a su vez se expone la falta de control de procesos intercompany en este grupo.

Este descenso de promedio de cierre es importante porque considera que de las 3801 facturas intercompany registradas, el robot determina que 959 deben contar con un registro manual del departamento a cargo, sin embargo, aunque el robot no escale una preliminar, el departamento de cuentas por pagar debe finalizar el proceso de registro para que la factura se contabilice.

Aunado a lo anterior, se expone el gráfico 1 “Registros preliminares intercompany 2021-2024” esta presenta la cantidad de registros manuales en facturación intercompany de 2021-2024, esta tiene como propósito visualizar el trabajo no automatizado que recae sobre el equipo de cuentas por pagar. Los datos que muestra el gráfico se logran gracias a la data brindada por la compañía, por cada factura se toma en consideración la cantidad de registros preliminares del período de estudio.

Gráfico 1

Registros preliminares intercompany 2021-2024



Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Ahora bien, si se contrasta el total de facturas intercompany registradas en 2024 (755) versus las registradas de forma manual (532) hay un aumento significativo que recae sobre el equipo de Costa Rica aun cuando se trata de las facturas emitidas entre las sociedades que se encuentran en el país, se puede indicar que hay un 70.46% de trabajo no automatizado, lo cual no se replica en 2023 que es el año con mayor número de registros intercompany (1808),


pero el trabajo manual es de (42) gestiones, lo cual arroja un 2% de trabajo manual. Estos números además sirven de análisis para el indicador “Carga de facturas entrantes” que se visualiza en la tabla 25.

Desde el punto de vista del equipo investigador, la situación que mantiene el 2024 es desfavorable debido al aumento de trabajo manual que a su vez indica un desembolso por concepto de costos operativos, aunado a este punto se suman factores como el despilfarro de recursos financieros, aumento de carga laboral del equipo de cuentas por pagar, fatiga y otros. Con relación a este indicador es importante enlazar la productividad emitida por el equipo de trabajo, lo cual se visualiza de la forma siguiente.

4.1.1.2. Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany

Para dar inicio con el análisis de este indicador, la tabla 19 “Instrumento de evaluación de la productividad” expone los resultados de la productividad del equipo de cuentas por pagar desde 2021 hasta 2024, este indicador se propone evidenciar si con la cantidad de horas y tareas el equipo de cuentas por pagar mantiene resultados productivos en la facturación intercompany. Para obtener el promedio de productividad del equipo se divide la cantidad de facturas trabajadas por colaborador entre la suma de horas que toma cada miembro del equipo en cerrar un registro.

Tabla 19. Instrumento de evaluación de la productividad.

		Departamento de Cuentas por Pagar Instrumento de evaluación de la productividad Período 2021-2024		
Etiquetas de fila	Suma de Cantidad de gestiones	Suma de Horas trabajadas por factura	Promedio de Productividad del equipo	
2021	115	101	15%	
Celeste Damaris Cano Coronar	23	36	3%	
Herbert Anibal Castañeda	11	5	13%	
Luis David Perez Alarcon	19	22	11%	
Rudy Oswaldo Fernández Pirir	62	38	20%	
2022	1123	999	29%	
Celeste Damaris Cano Coronar	19	13	18%	
David Elias Pineda Carias	43	49	7%	
Herbert Anibal Castañeda	695	611	35%	
Luis David Perez Alarcon	74	74	8%	
Mayra Maribel Xe	47	27	21%	
Rudy Oswaldo Fernández Pirir	244	224	25%	
Sergio Amadeo Vicente Martine	1	0	64%	
2023	1808	2007	16%	
David Elias Pineda Carias	309	186	20%	
Herbert Anibal Castañeda	1421	1679	15%	
Mayra Maribel Xe	67	132	5%	
Nancy Gabriela Apxuac Dávila	11	10	10%	
2024	755	2220	3%	
Adriana Patricia Gutierrez	242	1228	2%	
Diego Armando Cascante Alvar	253	265	4%	
Luis Diego Garro Villegas	6	1	7%	
Monica Raquel Paula De Alvare	12	117	0%	
Veronica Alfaro Carvajal	40	107	1%	
Alexander Santisteban Valverde	22	22	1%	
Emmanuel Soto Zamora	93	422	0%	
Jose Rodolfo Obregon Sanchez	87	56	4%	
Total general	3801	5,327	17%	

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

En este segundo indicador, se considera el nivel de productividad del equipo para procesar sus registros de facturación intercompany, cuando se habla de este hay 2 factores fundamentales, el tiempo y la cantidad de tareas o gestiones, estos se consideran para obtener datos interesantes sobre los años de estudio de este trabajo de investigación.

Para continuar con la línea de contraste más significativa, se observa en primer lugar que en 2023 la cantidad de personal a cargo de las gestiones era mucho menor al del 2024, además se evidencia un rezago importante en este, ya que hay una cantidad de horas significativas a nivel de costos operativos que fundamentan nuevamente que el departamento a cargo en Costa Rica realiza más de un 65% de trabajo manual para cumplir con los cierres

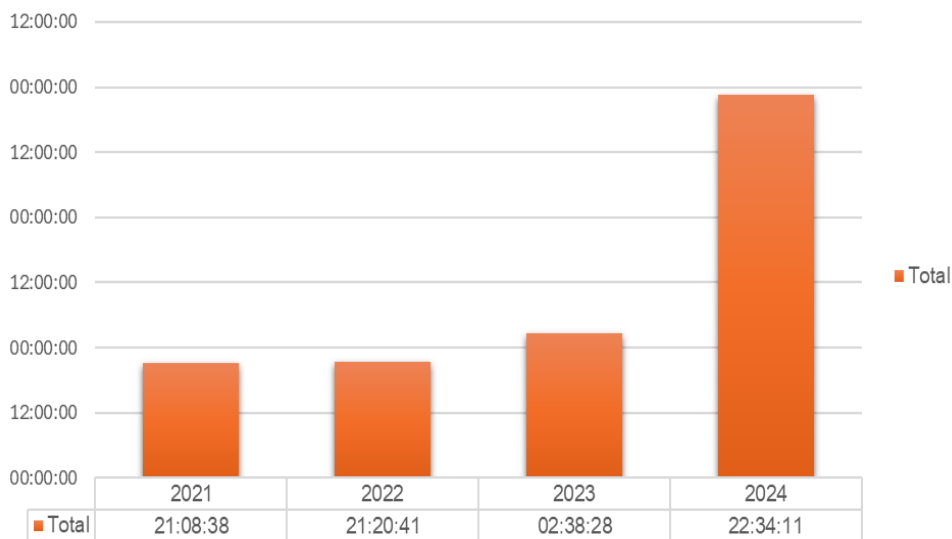
que establece la gerencia, lo cual se resume al porcentaje más bajo de los años en estudio (3%) de productividad.

Desde el punto de vista del equipo investigador el aumento de horas trabajadas por factura es deficiente debido a que necesitan de horas extras para culminar su trabajo, fenómeno que no se representa a gran escala en otros años como 2022 que es el año con mayor productividad y número de colaboradores similar a 2024, este resultado debe cambiar para también favorecer las finanzas de CMI alimentos y con ello aliviar los niveles de fatiga que el equipo responsable actualmente maneja.

Ahora como complemento, el gráfico 2 “Consumo promedio de tiempo por tarea” muestra el tiempo que consume el equipo por cada factura que registra, esta pretende indagar en el impacto del trabajo no automatizado. Los resultados que se muestran se alcanzan mediante el cálculo del promedio anual de horas trabajadas por facturas.

Gráfico 2

Consumo promedio de tiempo por tarea.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.


El gráfico 2 se representa el consumo promedio de tiempo por año según la cantidad de tareas reportadas en la tabla anterior, conforme se observa hay un pico en el 2024 debido a que, sin tener el mayor número de tareas, sí mantienen el número más alto en consumo de horas trabajadas en el período de estudio, lo cual a su vez determina la cantidad de trabajo que es escalado con preliminares al equipo de cuentas por pagar.

Con este indicador y el anterior se ha demostrado que la productividad está aunada al consumo de trabajo automatizado, sin embargo, se presentan varios inconvenientes que demandan un trabajo manual que requiere de mayor atención y consecuentemente mayor desembolso por concepto de mano de obra. En ese sentido, el equipo investigador infiere que este consumo de tiempo es excesivo en el 2024 y que amerita un cambio que favorezca la disminución de horas extras. Otro factor importante es la cantidad de días sumados al cierre de una factura, para ello se analiza el siguiente resultado del indicador nivel de retrasos.

4.1.1.3. Nivel de retrasos en registros de facturación Intercompany.

La tabla 20 “Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany” presenta los días que acumulan las facturas de cada sociedad desde su fecha de inicio hasta su cierre, esta tiene el objetivo de identificar los retrasos por año que más impactan en el proceder del equipo para cerrar el ciclo en la facturación intercompany. Para adquirir estos retrasos, se contabilizan las facturas por sociedad y año, adicionalmente se suman los días que toma una factura desde su fecha de emisión hasta su cierre.

Tabla 20. Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany.

 Departamento de Cuentas por Pagar Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany Período 2021-2024		
Etiquetas de fila	Cuenta de gestiones	Suma de días al cierre
2021	115	1119
Terminado	115	1119
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	48	374
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	14	485
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	9	31
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	19	82
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	19	76
5001313 - POLLO GRANJERO S.A.	5	43
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	1	28
2022	1123	7495
Terminado	1123	7495
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	267	2449
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	38	413
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	75	325
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	158	963
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	110	1360
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	475	1985
2023	1805	20445
Terminado	1805	20445
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	351	5061
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	36	2932
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	80	326
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	238	3180
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	164	2789
5001313 - POLLO GRANJERO S.A.	11	2381
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	925	3776
2024	742	6335
En Curso	8	193
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	4	131
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	4	62
Terminado	734	6141
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	183	2528
5000311 - DISTRIBUIDORA INTERAMERICANA DE ALIMENTOS DIASA S.A.	1	21
5002920 - CMI ALIMENTOS, S.A.	19	74
5002120 - ALIMENTOS LIGEROS DE CENTROAMERICA S.A.	50	605
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	27	239
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	454	2675
2025	16	29
Terminado	16	29
1025061 - FABRICA DE HARINAS DE CENTRO AMERICA S.A.	1	2
5000310 - AGROINDUSTRIAL PROAVE S.A.	1	2
5000153 - ALIMENTOS DEL NORTE S.A.	14	25
Total general	3801	35423

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Como se destaca en el capítulo uno en CMI alimentos Costa Rica hay más de 6 unidades de negocio que conforman al grupo, la tabla 20 destaca la cantidad de días sumados previos al cierre que determina el registro de una factura entre compañías, este indicador es de suma importancia, ya que con este el departamento de cuentas por pagar puede identificar cuál es esa unidad de negocio que presenta mayor rezago al cierre y con ello disminuir los días de registro para una factura.

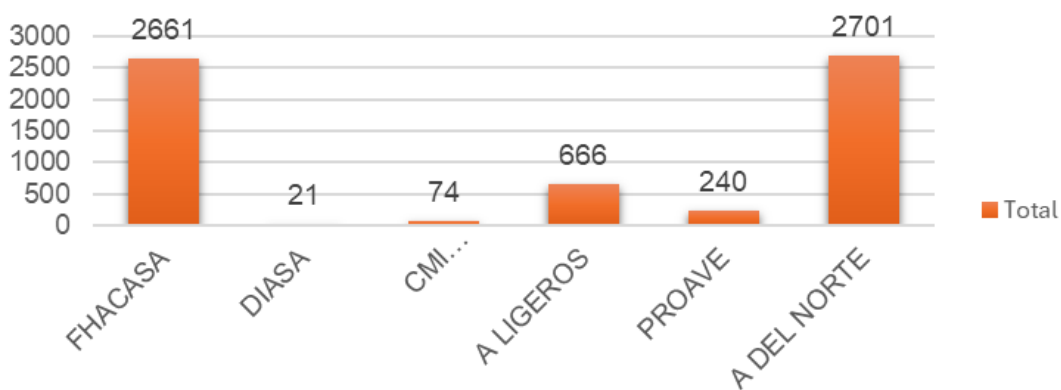
Como se evidencia en la tabla, cada año el aumento de días es mayor, de lo cual resulta un 2023 con 20445 días y 2024 con 6335 más las 29 del año en curso, aunque estas se emiten en 2024 terminan su registro en 2025, siendo así el 2024 uno de los menores. Los motivos por los cuales una factura se retrasa en su registro son diversos, desde un impuesto no identificado por el robot, hasta problemas con órdenes de compra y entradas de mercancía, que son elementos cruciales que deben mantenerse en armonía entre la unidad de negocio y el departamento de cuentas por pagar para evitar los rezagos.

El incremento evidenciado de 2022-2023 en la suma de gestiones supera el 60%, tendencia que se acaba con la llegada del 2024, en ese sentido se sugiere que en 2024 la cantidad de gestiones vs la suma de horas es un número desfavorable, ya que al ser el año con menor número de gestiones puede lograr un mejor resultado en la suma de días destinados para el cierre de una factura.

En el gráfico 3 “Suma de días por factura 2024”, se observa la suma de días al cierre de una factura y tiene como propósito demostrar cuál es la sociedad con mayor rezago de días, ya que de esta forma se puede atacar la problemática específica. Para graficar estos datos se suman los días que toma una factura para su cierre y se agrupan por sociedad. Es importante rescatar que para este último análisis se filtran los registros del 2024, debido a los argumentos que se plantean en resultados anteriores.

Gráfico 3

Suma de días por factura 2024



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.


Según se visualiza en el gráfico 3 la unidad de negocio que más días acumula para que sus facturas se registren y contabilicen es [Alimentos del Norte], conociendo este dato se puede partir de motivaciones directas que impliquen de mayor seguimiento y atención para que al cierre las facturas de esta sociedad no acumule tantos días y de manera simultánea se alinee la disminución de horas extras, trabajo manual y todos los factores que pueden expresar mayor costo operativo en CMI alimentos Costa Rica.

Este incremento en la suma de días para cerrar una factura también se visualiza en [FHACASA], este número se mantiene estable entre estas 2 unidades de negocio, lo cual perjudica otros indicadores como el de la productividad y los registros de facturas. El equipo investigador infiere que se estudien los motivos de retraso de estas unidades de negocio para mejorar otros resultados del estudio. En ese sentido, este resultado se alinea con la tabla 21 “formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany” donde se observa también el rezago de facturas que son motivo de retrasos con unidades como “alimentos del norte”.

4.1.1.4. Verificación de las entradas de mercancías

Para finalizar este indicador, presenta la tabla 21 que se denomina “Formulario de revisión de entradas de mercancías” refleja algunos ejemplos de facturas de sociedades durante el 2024, esta tiene el objetivo de identificar la cantidad de retrasos que se presentan en las entradas de mercancía de una factura entre compañías. La información de la tabla 21 se obtiene mediante una revisión documental, se brindan algunos ejemplos de las entradas de mercancía de los últimos 3 meses del 2024.

Tabla 21. Formulario de revisión de entradas de mercancías.

 Departamento de Cuentas por Pagar Formulario de revisión de entradas de mercancías Periodo 2024					
Código unidad de negocio	Fecha de factura	Entrada de mercancía	Diferencia de días	Fecha fin registro	
Ejemplos 2024					
a la fecha de entrada					
AGROINDUSTRIAL PROAVE	30/9/2024	30/9/2024	0.00	1/11/2024	
ALIMENTOS DEL NORTE	16/10/2024	30/10/2024	14.00	1/11/2024	
AGROINDUSTRIAL PROAVE	16/10/2024	30/10/2024	14.00	1/11/2024	
ALIMENTOS DEL NORTE	16/10/2024	30/10/2024	14.00	1/11/2024	
ALIMENTOS DEL NORTE	16/10/2024	30/10/2024	14.00	1/11/2024	
AGROINDUSTRIAL PROAVE	23/10/2024	23/10/2024	0.00	13/11/2024	
AGROINDUSTRIAL PROAVE	12/11/2024	14/11/2024	2.00	5/12/2024	
AGROINDUSTRIAL PROAVE	18/11/2024	18/11/2024	0.00	30/11/2024	
AGROINDUSTRIAL PROAVE	27/11/2024	27/11/2024	0.00	30/11/2024	

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

En primer lugar, se aprecia que los retrasos motivo de mayores días para completar los registros de facturas intercompany pueden ser origen de los retrasos en las entradas de mercancía, en estos casos se indica que se tardan de 2 a 14 días para ingresar la mercancía.

En ese sentido, se debe recordar que sin la entrada de mercancía el departamento de cuentas por pagar no puede completar el registro de una factura y por ende tampoco se puede contabilizar esta. En el segundo ejemplo se observa un incremento inesperado de 14 días de retraso de una factura por motivo de no contar con la entrada de mercancía, en comparación con el ejemplo 1 que mantiene la eficacia del registro, este resultado influye de manera significativa en datos como la productividad del equipo y a su vez aumenta el costo operativo y con ello la empresa obtiene menor rentabilidad.

Con este resultado desfavorable el equipo investigador sugiere que se estudien las motivaciones por las cuales la unidad de negocio está presentando problemas para registrar una entrada de mercancía y con ello se disminuyan considerablemente estos aumentos. Ahora que se tienen los resultados de la variable de gestión de facturas intercompany, es importante conocer el impacto financiero para con la empresa, para ello se presentan los resultados de la variable de finanzas de la forma siguiente.


4.2.2. Finanzas.

En la variable finanzas, se detallan los resultados obtenidos mediante los indicadores de estudio planteados en el capítulo 1, donde se inicia por el nivel de variación de costos operativos, el nivel de variación en el pago de aguinaldos, seguido de la variación de cuotas patronales y con la carga de facturas entrantes.

4.2.2.1. Nivel de variación de costos operativos.

La tabla 22 “Matriz de costos operativos” presenta el reporte mensual total correspondiente al pago de horas extras durante el periodo 2021-2024 lo que facilita identificar variaciones en los diferentes periodos y la influencia en las finanzas de CMI alimentos. Este desglose se obtiene del cálculo de horas extra trabajados durante los periodos y la compensación correspondiente a estas horas de acuerdo con el salario y la jornada laboral (diurna, nocturna, mixta).

Tabla 22. Matriz de costos operativos.

	Departamento de Cuentas por Pagar			
	Matriz de costos operativos			
Período 2021-2024				
Mes	Costo mensual horas extra			
	2021	2022	2023	2024
Enero	₡ -	₡ 173,063.73	₡ 47,352.94	₡ 99,779.41
Febrero	₡ -	₡ 49,044.12	₡ 37,205.88	₡ 109,926.47
Marzo	₡ -	₡ 64,264.71	₡ 47,352.94	₡ 108,235.29
Abril	₡ 30,441.18	₡ 109,926.47	₡ 93,014.71	₡ 536,102.94
Mayo	₡ 60,882.35	₡ 152,205.88	₡ 104,289.22	₡ 953,237.25
Junio	₡ 89,632.35	₡ 38,897.06	₡ 27,058.82	₡ 845,870.10
Julio	₡ 16,911.76	₡ 94,705.88	₡ 42,279.41	₡ 804,560.29
Agosto	₡ 54,117.65	₡ 75,832.35	₡ 64,264.71	₡ 1,202,212.25
Septiembre	₡ 21,985.29	₡ 71,593.14	₡ 149,950.98	₡ 1,132,073.53
Octubre	₡ 136,985.29	₡ 94,705.88	₡ 117,818.63	₡ 460,563.73
Noviembre	₡ 11,838.24	₡ 30,441.18	₡ 72,720.59	₡ 876,029.41
Diciembre	₡ 52,426.47	₡ 93,014.71	₡ 176,457.35	₡ 1,537,279.41
Total	₡ 475,220.59	₡ 1,047,695.10	₡ 979,766.18	₡ 8,665,870.10

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Como se observa en la tabla 22, la empresa presenta tendencia al alza respecto al pago de horas extra, tal y como se aprecia en el 2021, que registra un costo de ₡475.220.59 mil colones cifra que para 2022 incrementa en más del 120.47% respecto al año 2021. No obstante, esto puede obedecer a la ausencia de costos relacionados a horas extras tal y como se observa para el primer trimestre 2021, mientras que para el 2022 si se presentan costos.

Por otra parte, para el año 2023, los costos reflejan una leve disminución en comparación al año anterior, aunque, es clara una tendencia al alza, esto, desde el 2022, lo que refleja una constante hasta el 2024, cifra que muestra un aumento drástico que asciende los ocho millones de colones, siendo los meses de agosto, septiembre y diciembre los más influyentes para este año con cifras que superan el millón de colones, ahora bien, si se analiza la variación entre el año 2021-2024 se evidencia un aumento de ₡8,190,649.51 mientras que, del 2023 – 2024 un aumento de ₡7,686,103 colones es decir (784.48%) más en el pago de horas extra, lo que deja en claro que este factor representa un costo bastante importante en las finanzas de CMI alimentos.

Esto sugiere que factores como la incorporación de la facturación intercompany de forma regional en Costa Rica, así como el aumento en la carga de facturas entrantes tabla 25, refleja un aumento en el porcentaje de facturas registrado manual del 70.46% en 2024, y 2220 horas laboradas a nivel de Costa Rica para este mismo año, para poder cumplir con el registro de facturas tal y como se constata en la tabla 19, instrumento de evaluación de la productividad.

Factores que contribuyen en una mayor cantidad de horas trabajadas para poder brindar seguimiento oportuno de las gestiones, así como cumplir con los plazos de registro de facturación lo que influye consecuentemente, en el aumento de costos operativos como el pago de horas extra, costo que afecta directamente para el cálculo de otros costos, como, el aguinaldo y el pago de la cuota patronal como se muestra en los siguientes indicadores.


4.2.2.2. Nivel de variación en el pago de aguinaldos.

El aguinaldo representa un gasto importante para las empresas, el cual se debe contemplar en el presupuesto de las organizaciones. Evaluar cuanto representa en las finanzas de la corporación es una parte crucial para ayudar a tomar decisiones acordes a estos datos que permitan determinar si la empresa puede cumplir con sus obligaciones financieras en el corto o largo plazo.

Los datos expuestos en la tabla 23 “Matriz de verificación de gastos operativos” reflejan el pago de aguinaldos mensual por colaborador durante el periodo 2021 – 2024 del departamento de cuentas por pagar, este indicador tiene como propósito facilitar el análisis de las fluctuaciones durante el periodo de estudio que permita la contribución en una mejor gestión de los gastos operativos.

La información detallada se obtiene al considerar el salario promedio por colaborador, expresado en colones, así como el pago empleado por concepto de horas extra para cada uno, al final se obtiene como dato el aguinaldo correspondiente anualmente.

Tabla 23. Matriz de verificación de gastos operativos.

		Departamento de cuentas por pagar. Matriz de verificación de gastos operativos Periodo 2021-2024	
AÑO		AGUINALDO	
2021	₡	1,755,723	
Colaborador1	₡	584,442	
Colaborador2	₡	591,066	
Colaborador3	₡	580,214	
2022	₡	1,808,926	
Colaborador1	₡	610,609	
Colaborador2	₡	586,415	
Colaborador3	₡	611,901	
2023	₡	1,799,694	
Colaborador1	₡	619,393	
Colaborador2	₡	575,000	
Colaborador3	₡	605,300	
2024	₡	5,135,752	
Colaborador1	₡	661,063	
Colaborador2	₡	581,765	
Colaborador3	₡	758,495	
Colaborador4	₡	724,446	
Colaborador5	₡	632,976	
Colaborador6	₡	615,873	
Colaborador7	₡	580,637	
Colaborador8	₡	580,496	
Total general	₡	10,500,094	

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Con base en la tabla 23, se destacan dos aspectos muy importantes. En primer lugar, el aumento de trabajadores, en el cual, se mantiene una constante de tres colaboradores durante los periodos 2021 - 2023, cifra que para el 2024 alcanza los ocho colaboradores.


En segundo lugar, es importante destacar la tendencia al alza en el monto total pagados en aguinaldos, principalmente para el 2024, el cual presenta el mayor crecimiento representado por un valor total de ₡5,135,752.00, lo que refleja un aumento en más del 183.91% en comparación al año 2022 en el cual se paga un total de ₡1,808,926.00. Hecho que se ve influenciado por la contratación de cinco personas en el departamento, lo que representa un gasto de ₡3,134,428.00 más para dicho año, mientras que los restantes tres colaboradores representan un pago total de ₡2,001,323.00.

Es importante señalar que, incluso si se considera únicamente a los mismos tres colaboradores (colaborador 1, colaborador 2 y colaborador 3) en 2023 y 2024 se observa un crecimiento significativo para este último año, esto demuestra que dicho aumento es atribuido al aumento de horas extras demostrado en la tabla 22, ya que estas influyen directamente en el cálculo de aguinaldos lo que aumenta los gastos operativos para CMI alimentos.

4.2.2.3. Variación cuotas patronales.

La tabla 24 “Matriz de cuotas patronales” expresa el aporte patronal mensual que realiza CMI alimentos para cada colaborador del departamento de cuentas por pagar involucrado en el proceso de facturación intercompany durante el periodo 2021-2024 a fin identificar la variación en el pago de cuotas patronales y su influencia en las finanzas de CMI Alimentos. Dichos datos están expresados en colones, y desglosados por colaborador, por mes y totalizados por año.

Tabla 24. Matriz de cuotas patronales.

 Departamento de cuentas por pagar Matriz cuotas patronales Periodo 2021-2024														
Colaborador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo.1	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Colaborador1	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 156,059	₡ 581,765	₡ 155,157	₡ 168,688	₡ 155,157	₡ 161,922	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 161,471	₡ 2,460,333
Colaborador2	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 158,765	₡ 608,824	₡ 162,373	₡ 158,314	₡ 156,059	₡ 154,706	₡ 159,216	₡ 175,453	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 2,500,472
Colaborador3	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 595,294	₡ 158,765	₡ 156,961	₡ 153,353	₡ 157,863	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 156,510	₡ 159,216	₡ 2,458,076
2021	₡ 460,058	₡ 460,058	₡ 460,058	₡ 468,176	₡ 1,785,882	₡ 476,295	₡ 483,962	₡ 464,568	₡ 474,491	₡ 465,921	₡ 482,158	₡ 463,215	₡ 474,040	₡ 7,418,881
Colaborador1	₡ 167,034	₡ 157,412	₡ 156,961	₡ 166,433	₡ 679,853	₡ 181,317	₡ 155,608	₡ 160,569	₡ 157,863	₡ 163,426	₡ 167,335	₡ 158,765	₡ 158,765	₡ 2,631,339
Colaborador2	₡ 163,275	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 162,373	₡ 588,529	₡ 156,961	₡ 153,353	₡ 163,726	₡ 156,961	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 2,465,293
Colaborador3	₡ 175,904	₡ 162,373	₡ 166,884	₡ 160,569	₡ 608,824	₡ 162,373	₡ 161,471	₡ 161,020	₡ 165,458	₡ 162,373	₡ 164,628	₡ 156,059	₡ 172,747	₡ 2,580,684
2022	₡ 506,214	₡ 473,138	₡ 477,197	₡ 489,375	₡ 1,877,206	₡ 500,651	₡ 470,431	₡ 485,316	₡ 480,282	₡ 479,151	₡ 485,316	₡ 468,176	₡ 484,865	₡ 7,677,316
Colaborador1	₡ 156,961	₡ 156,961	₡ 157,863	₡ 165,530	₡ 645,466	₡ 172,146	₡ 160,569	₡ 164,628	₡ 162,373	₡ 183,422	₡ 176,666	₡ 166,433	₡ 167,939	₡ 2,636,946
Colaborador2	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 2,415,230
Colaborador3	₡ 162,373	₡ 159,667	₡ 161,471	₡ 165,982	₡ 608,824	₡ 162,373	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 161,471	₡ 163,275	₡ 161,471	₡ 159,667	₡ 185,827	₡ 2,559,107
2023	₡ 472,687	₡ 469,980	₡ 472,687	₡ 484,865	₡ 1,829,289	₡ 487,871	₡ 467,274	₡ 471,333	₡ 477,197	₡ 500,049	₡ 491,480	₡ 479,452	₡ 507,119	₡ 7,611,283
Colaborador1	₡ 163,726	₡ 166,433	₡ 170,191	₡ 178,611	₡ 752,574	₡ 200,711	₡ 204,771	₡ 192,442	₡ 199,208	₡ 164,929	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,000	₡ 2,853,301
Colaborador2	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 175,002	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 191,240	₡ 211,987	₡ 2,533,402
Colaborador3	₡ 169,590	₡ 169,590	₡ 165,380	₡ 217,099	₡ 977,477	₡ 260,693	₡ 248,747	₡ 215,087	₡ 219,051	₡ 225,067	₡ 198,005	₡ 180,415	₡ 193,946	₡ 3,440,147
Colaborador4	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 207,327	₡ 948,186	₡ 252,881	₡ 232,134	₡ 215,027	₡ 231,385	₡ 209,882	₡ 203,117	₡ 193,946	₡ 216,498	₡ 3,370,440
Colaborador5	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 188,741	₡ 220,798	₡ 229,301	₡ 160,118	₡ 191,240	₡ 209,281	₡ 2,694,593
Colaborador6	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 170,041	₡ 195,302	₡ 203,875	₡ 175,002	₡ 175,904	₡ 223,263	₡ 2,638,502
Colaborador7	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 171,394	₡ 153,353	₡ 171,394	₡ 193,946	₡ 2,491,906
Colaborador8	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 575,000	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 153,353	₡ 170,943	₡ 153,353	₡ 180,415	₡ 197,103	₡ 2,503,633
2024	₡ 1,253,431	₡ 1,256,137	₡ 1,255,686	₡ 1,369,799	₡ 5,553,237	₡ 1,481,048	₡ 1,452,414	₡ 1,441,396	₡ 1,547,450	₡ 1,528,744	₡ 1,349,652	₡ 1,437,905	₡ 1,599,024	₡ 22,525,924

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025

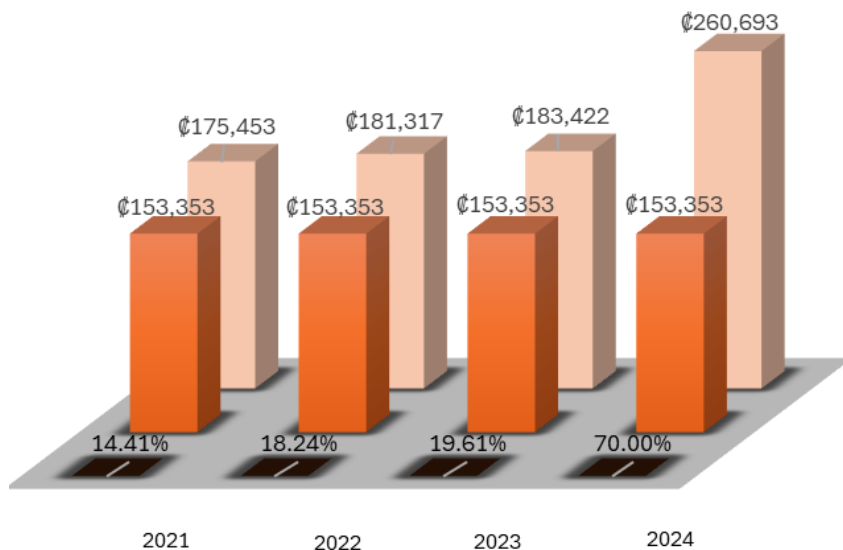
Como se expone en el capítulo 3 las cuotas patronales representan una obligación que los patronos pagan proporcional al salario, comisiones, horas extras entre otros rubros que el trabajador percibe, del cual, el patrono aporta un 26.67% a la C.C.S.S, que varía de acuerdo con los rubros reportados.

Ahora bien, en la tabla 24, se puede apreciar como en enero y febrero del 2021 un pago de ¢153,000.00, el cual, corresponde al aporte mínimo que paga el patrono por colaborador para un salario promedio mensual de ¢575,000.00, sin contemplar horas extras y tomando en cuenta que los colaboradores no reciben comisiones.

Ahora bien, para ejemplificar las fluctuaciones durante el periodo se muestra el gráfico 4 “Variación cuota patronal” que refleja la variación de dicho aporte entre los diferentes periodos influido por el costo de horas extra con el propósito de identificar como influye el pago de horas extra en otros indicadores como lo es el pago de aguinaldos. Para este caso, es importante enfatizar que es el único costo extra que se identifica, al no haber bonos, comisiones u otros, debido a esto se toma como referencia la tabla 24, matriz de cuotas patronales, del cual se extrae el monto mínimo versus el monto máximo que se paga de aguinaldo por un colaborador en diferentes meses por cada año, desde el 2021-2024.

Gráfico 4

Variación en pago cuota patronal.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Tal y como se observa, para el periodo 2021, siendo el de menor variación, con un aumento de 14.41% en comparación al monto pagado más elevado del 2021 el cual corresponde a ¢175,453.00 en el mes de octubre. No obstante, para el periodo 2022 - 2024 se aprecia un incremento en el pago de las cuotas, siendo el 2024 el de mayor impacto, con

un aumento del 70% lo que equivale a un incremento de ¢107,340.00 solo de un colaborador en un mes.

Ahora bien, si analizan estos aumentos de forma anual por un colaborador, tomando siempre como base los ¢153,353.00 pagados por mes, en un año equivale a ¢1,840,236.00, si se compara con el pago del colaborador 4 para el 2024 equivalente a ¢3,370,440.00, se aprecia una diferencia de ¢1,840,236.00, esto representa el monto adicional que el patrono pago solo del colaborador 4 de cuotas patronales. Ahora bien, haciendo el análisis anual, general si se compara el 2023-2024 se puede apreciar un incremento de 195.95% lo que equivale a ¢14.914.641 millones lo que repercute como un costo bastante elevado adicional que debe suplir la empresa.

4.2.2.4. Carga de facturas entrantes

Mediante la tabla 25 “Matriz carga de facturas entrantes” se muestra el porcentaje de facturas registradas por el departamento de cuentas por pagar, de esta forma se obtiene el porcentaje de trabajo extra que tiene el departamento de cuentas por pagar. Este análisis se obtiene a partir de la diferencia entre el total de gestiones realizadas y las facturas escaladas con preliminar.

Tabla 25. Matriz carga de facturas entrantes.

Etiquetas de fila	Escalado Con Preliminar	Totales	% facturas registradas manual.
2021	65	115	56.52%
nov	16	19	84.21%
dic	49	96	51.04%
2022	320	1123	28.50%
ene	33	50	66.00%
feb	61	73	83.56%
mar	42	54	77.78%
abr	26	38	68.42%
may	23	60	38.33%
jun	30	50	60.00%
jul	40	104	38.46%
ago	31	104	29.81%
sep	23	162	14.20%
oct	10	126	7.94%
nov		120	0.00%
dic	1	182	0.55%
2023	42	1808	2.32%
ene		76	0.00%
feb		143	0.00%
mar		146	0.00%
abr		181	0.00%
may		142	0.00%
jun	1	176	0.57%
jul	1	146	0.68%
ago	1	176	0.57%
sep	1	208	0.48%
oct		124	0.00%
nov	9	154	5.84%
dic	29	136	21.32%
2024	532	755	70.46%
feb	17	36	47.22%
mar	13	23	56.52%
abr	16	34	47.06%
may	53	105	50.48%
jun	74	118	62.71%
jul	27	47	57.45%
ago	24	43	55.81%
sep	16	18	88.89%
oct	101	114	88.60%
nov	30	44	68.18%
dic	161	173	93.06%
Totales	959	3801	25.23%

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Es importante mencionar que, las gestiones son registradas automáticamente mediante un robot, no obstante, cuando este no logra leer bien la factura procede a enviarla automáticamente al departamento de cuentas por pagar para que este los registre manualmente. Como se puede observar, para el año 2021 se presenta un 56.52% de carga de

trabajo adicional para el departamento, lo que representa más de la mitad de las facturas que registra el robot.

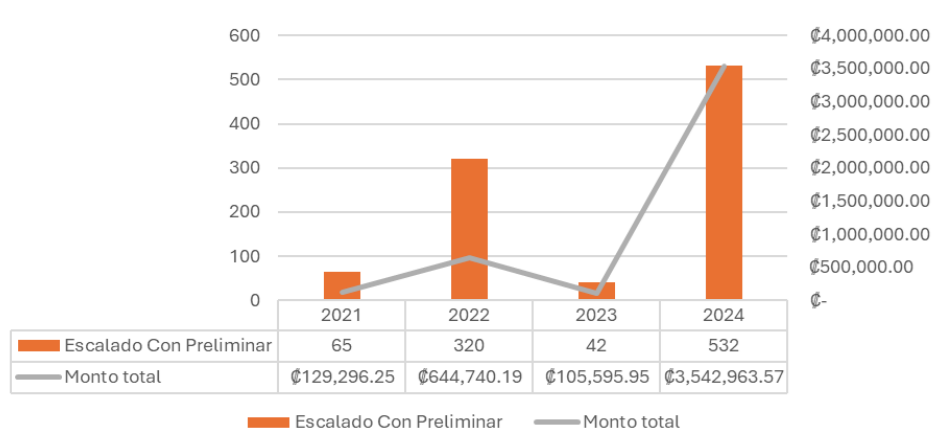
Mientras que para el año 2023 se aprecia una disminución considerable en los registros manuales, tomando en cuenta que solo el 2.32% (42) facturas, se registran por cuentas por pagar, es importante recalcar que dicha labor es cubierta por el departamento de cuentas por pagar, por lo tanto, todo registro de facturas significa trabajo adicional a sus funciones.

Para el año 2024 se aprecia un aumento drástico de 70.46% es decir 68.14% más en comparación al año anterior, siendo los meses de septiembre 88.89%, octubre 88.60% y diciembre 93.06% los de mayor influencia.

Para este apartado se utiliza la información de la matriz de costos operativos, y el instrumento de evaluación de la productividad, a partir del cual se genera la información del gráfico 5 “Costo anual por registro de facturación manual”. Esta herramienta permite visualizar la cantidad de gestiones registradas manualmente por año, y el costo empleado asociado a dichas gestiones para gestionar el registro manual de facturas, lo que permite visualizar el impacto financiero anual por el traslado de estos registros al departamento de cuentas por pagar.

Gráfico 5

Costo anual por registro de facturación manual.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Cabe mencionar, que para efectos del cálculo de los datos expuestos en el gráfico 5 se toma como costo base por hora ₱2,264.90.00. Ahora bien, como se aprecia en el gráfico 5 se

observa un aumento importante de 42 gestiones para el año 2023 a 532 para el 2024, lo que representa un aumento en los costos operativos de ₡3,437.367.62, adicional para suplir la demanda en el registro de gestiones intercompany manual.

4.2.3. Modelo estandarizado

El modelo estandarizado permite dar uniformidad y eficiencia a los procesos, otorga estabilidad y control que permita tener un proceso sostenible. En esta variable se analizan los siguientes indicadores: estandarización del proceso, nivel de satisfacción, tiempo empleado para resolver problemas, y tasa de crecimiento anual.

4.2.3.1. Estandarización del proceso.

La tabla 26 “Clasificación promedio del departamento” muestra la opinión de los colaboradores del departamento de cuentas por pagar, donde se identifican aspectos sobre seguridad, garantías sociales y cargas de trabajo. Estos datos se obtienen directamente de cada colaborador del departamento de cuentas por pagar a fin de visualizar de forma integral la percepción de los colaboradores respecto a dicho departamento.

Tabla 26. Clasificación promedio del departamento.

Colaborador	Calificación del departamento
Colaborador 1	7
Colaborador 2	8
Colaborador 3	6
Colaborador 4	8
Colaborador 5	9
Colaborador 6	9
Colaborador 7	10
Colaborador 8	7
Colaborador 9	8
Colaborador 10	7
Colaborador 11	8
Colaborador 12	9
Promedio	8

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

La tabla 26 muestra que el promedio de clasificación es 8, donde cada colaborador dio su calificación del departamento. Los resultados indican que la forma en que los colaboradores

ven el departamento es positiva, sin embargo, algunos comentarios argumentan que las cargas de trabajo son muy altas, se laboran extensas jornadas de trabajo, y hay poco margen de error en los registros contables.

Según estos datos, aunque el departamento está conforme, hay diversas oportunidades de mejora. La tendencia indica que el departamento tiene necesidad de reestructuración, además, se debe replantear el nivel de acuerdos a nivel de servicio, ya que estos hacen que el departamento de cuentas por pagar deba cumplir con los servicios en cierta cantidad de días, lo que hace que las cargas de trabajo sean mayores.

Desde el punto de vista del equipo investigador, el departamento de cuentas por pagar presenta sobrecargas de trabajo, lo que hace que los colaboradores presenten cierta disconformidad, lo que puede generar errores, así como, reprocesos e insatisfacción en los servicios. Esto genera la necesidad de un modelo estandarizado que contribuya a una mayor facilidad en el trabajo y una mejor calidad en la prestación de los servicios.

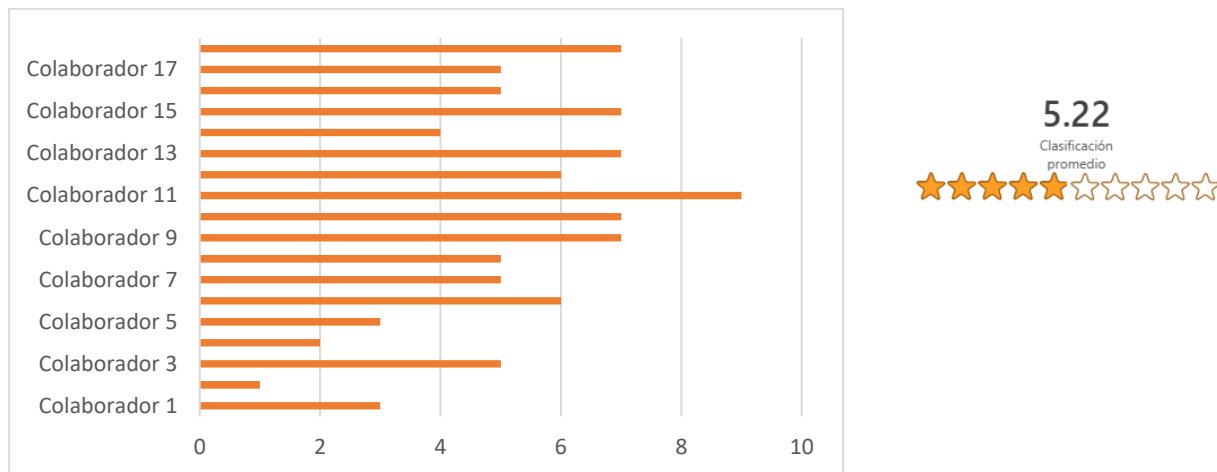
4.2.3.2. Nivel de satisfacción.

El nivel de satisfacción de los clientes del departamento de cuentas por pagar, específicamente en el segmento de intercompany, se mide mediante una encuesta de satisfacción, la cual fue aplicada a los distintos departamentos de compras de CMI Alimentos.

El gráfico 6 “Calificación del servicio de registro de facturas intercompany local” evidencia el nivel de satisfacción en los servicios que brinda el departamento de cuentas por pagar al equipo de compras, el cual, tiene como propósito mostrar el nivel de satisfacción sobre los servicios intercompany que brinda el departamento de cuentas por pagar. Estos datos se toman de la encuesta aplicada a cada colaborador realizada por el equipo investigador.

Gráfico 6

Calificación del servicio de registro de facturas intercompany local.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Con base en los resultados de la encuesta se puede apreciar que el proceso de gestión de intercompany no es bien visto por los equipos de compras con un promedio de calificación del 5.22 de 10. Incluso se pueden observar puntos muy bajos en la calificación del proceso mostrando incluso calificaciones de 1 y 2 de 10 puntos, lo que se refleja en la calificación promedio, dentro de los comentarios más destacados se pueden apreciar deficiencias en el proceso, poco apoyo con el registro de notas de crédito, añaden que el proceso no es claro, hay ausencia de indicadores, indican que el robot es deficiente y fundamentan poco apoyo para realizar registros pendientes.

Adicionalmente se detectan algunas anomalías en el gráfico 6, del 5.22 de calificación global, se detectan 4 colaborados que califican con 4 o menos al departamento, es decir, por debajo del promedio. Por lo contrario, hay 6 colaboradores que califican con más de 6 a cuentas por pagar, los cuales sí tienen una opinión calificativa positiva para los servicios intercompany que este departamento presta a compras.

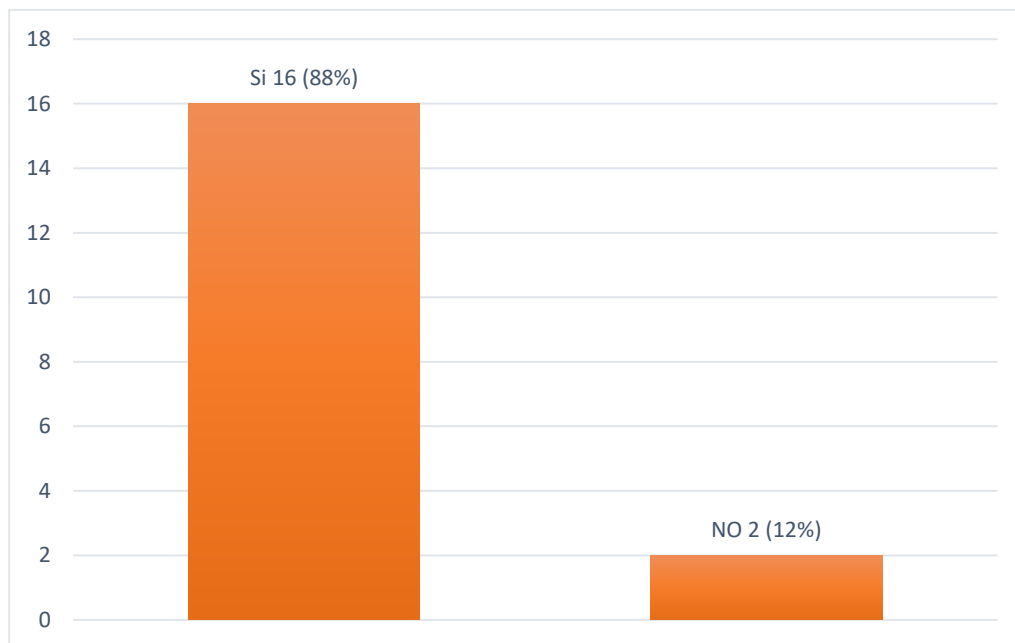
Según los resultados el equipo de cuentas por pagar debe mejorar la gestión de órdenes de compra intercompany, y garantizar su registro, así como de notas de crédito y débito. Ya que, todas las notas de crédito y débito deben ser registradas por el departamento, por lo cual el tiempo de respuesta entre la nota de crédito y pago de la factura es muy corto. El departamento debe crear un de plan de acción respecto al registro de notas de crédito antes

del pago de facturas para que el departamento pueda generar los registros correctos, y mejorar su calificación.

El gráfico 7 “Calificación del proceso general respecto a los reglamentos de cuentas por pagar” muestra la votación de los 18 compradores intercompany sobre la necesidad de políticas, lineamientos y manuales referentes al correcto tratamiento de facturas intercompany. Esta figura tiene como finalidad demostrar que el departamento de cuentas por pagar cuenta con procesos estipulados en normativas, políticas y manuales que son necesarios para la correcta ejecución del proceso de gestión y registro de facturas intercompany. Esta información se obtiene por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores por parte del equipo investigador.

Gráfico 7

Calificación del proceso general respecto a los reglamentos de cuentas por pagar.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

En el gráfico 7 se demuestra que el 89% de los clientes de intercompany para el departamento de cuentas por pagar creen que el proceso requiere de manuales políticas y lineamientos para su correcta ejecución. Mientras que un 11% piensa que los procesos si están

correctamente estipulados. Por medio de estos resultados se demuestra que el departamento de compras está cumpliendo con sus procesos dentro de los tiempos estipulados por el equipo de cuentas por pagar.

El equipo investigador infiere que, el proceso requiere de políticas y lineamientos que permitan la correcta ejecución de los procesos, además de mejoras que permitan la calidad del proceso tanto para clientes como para colaboradores. Asimismo, se destaca la necesidad de un manual que permita la ejecución del proceso fácilmente.

4.2.3.3. Tasa de crecimiento anual.

Corporación Multi Inversiones (CMI) ha experimentado un crecimiento notable en su división de alimentos en los últimos años, con fuertes inversiones en el sector avícola en la adquisición de distintas plantas en Costa Rica. El departamento de cuentas por pagar también crece de forma destacable, debido a estas nuevas plantas, la corporación depende del crecimiento del departamento para que pueda tramitar nuevas facturaciones, quiere decir que el crecimiento permite al departamento de cuentas por pagar tomar esas nuevas actividades.

La tabla 27 “Matriz de crecimiento del departamento de cuentas por pagar” presenta el crecimiento de algunos valores conforme el crecimiento de la corporación durante el periodo de estudio 2021-2024, dicha información tiene como propósito dar visibilidad de la necesidad del departamento de cuentas por pagar de gestionar correctamente el recurso humano y los activos contra la tendencia de crecimiento actual. Los datos de esta tabla se adquieren mediante el estudio de la información proporcionada por la empresa y la tendencia al crecimiento de la Corporación Multi Inversiones.

Tabla 27. Matriz de crecimiento del departamento de cuentas por pagar.

Matriz de crecimiento de valor del departamento de cuentas por pagar	2021	2022	2023	2024
Valor del departamento	₡304,987,764.00	₡350,735,928.60	₡403,346,317.89	₡605,019,476.84
colaboradores	4	7	4	8
Valor en activos fijos	₡50,032,650.80	₡75,048,976.20	₡82,553,873.82	₡103,192,342.28

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Como se aprecia en la tabla 27, el valor del departamento ha crecido casi en un 100% desde el 2021 - 2024, lo que revela, que las tareas del departamento de cuentas por pagar son

vitales para la continuidad del negocio. El crecimiento del valor del departamento depende de las funciones que realice, así como el valor agregado que se le da al trabajo y la importancia de este.

Por su parte entre más aumenta el trabajo del departamento más personal se va a requerir para realizar dicho trabajo, con base en la información de la tabla 30, en la sección de “colaboradores” el departamento pasa de contar con 4 colaboradores en el 2021, a 8 en el 2024, esto ayuda al departamento a realizar las nuevas tareas, y mantener los acuerdos a nivel de servicios (ANS's) bajos. La contratación ayuda a mejorar la distribución de cargas de trabajo, lo que permite concentrar las actividades restantes en otros grupos de trabajo del departamento.

En la tabla se visualiza que el valor de los activos presenta un crecimiento anual, lo que indica que el departamento requiere de mayor mobiliario conforme al crecimiento del personal, entre ellos se destacan, computadores, escritorios, sillas y mayor espacio físico, lo que aumenta en más del 100% desde el 2021 - 2024.

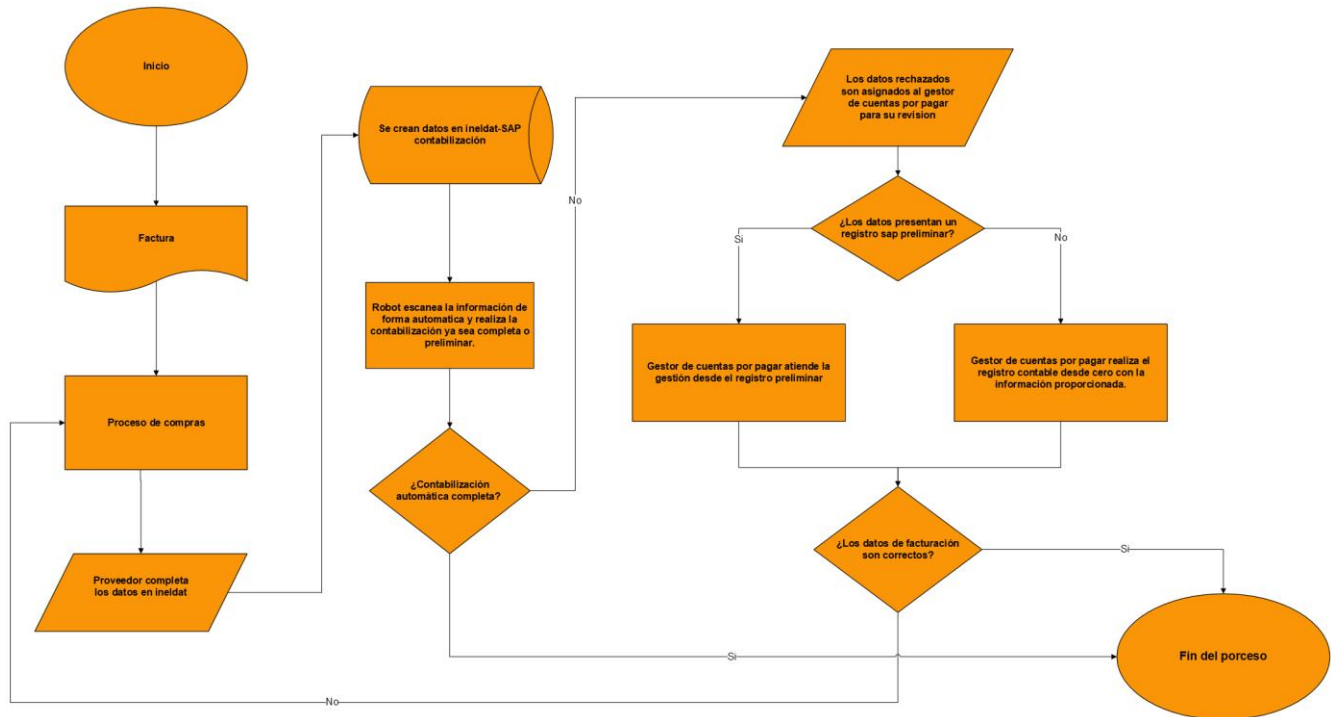
El crecimiento sostenido del departamento evidencia su importancia estratégica dentro de la corporación, sus colaboradores, así como se evidencia en la Tabla 23. Matriz de verificación de gastos operativos, generan gran cantidad de gastos de operación, debido a la carga de trabajo, causada a su vez por el crecimiento de la corporación. Lo que a su vez repercute en el crecimiento de activos fijos que muestra un crecimiento del 98% en el periodo 2021 - 2024.

4.2.3.4 Control y mejora continua.

La figura 3 “Diagrama del proceso de gestión de facturas Intercompany CSI” muestra el mapa de proceso de la gestión de facturas intercompany de cuentas por pagar. Este tiene como objetivo visualizar de manera clara y estructurada el flujo de actividades dentro del proceso, lo que permite identificar oportunidades de mejora, optimizar la eficiencia operativa y garantizar la correcta ejecución de tareas clave. El proceso descrito en la figura mencionada se construye mediante la información obtenida del proceso de entrevistas a colaboradores y el análisis del proceso de registro de facturas intercompany.

Figura 3

Diagrama del proceso de gestión de facturas Intercompany CSI.



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

La figura 3, presenta el flujo de actividades necesarias para la emisión, validación, recepción, y conciliación de facturas entre entidades de un mismo grupo empresarial. Este proceso permite la transparencia contable, el cumplimiento fiscal, además de la correcta conciliación de transacciones entre empresas relacionadas.

El proceso plasmado en la figura 3, presenta algunas deficiencias, primero, no es un proceso lineal, quiere decir, que el proceso no es continuo, se corta en numerosas ocasiones, además se tiene que reiniciar en caso de errores lo que genera cuellos de botella y/o rezagos, incluso en algunas ocasiones se pierde el seguimiento a las facturas y no se realiza el registro. Además, el proceso cuenta con numerosos pasos debido a que el robot no logra realizar la contabilización, lo cual, se evidencia en la tabla 25 matriz carga de facturas entrantes.

El proceso requiere de mejoras que permitan que no solo sea más eficaz, sino que garantice el registro de la totalidad de facturas, y de notas de crédito y débito en tiempo, para

cumplir la ley fiscal y normativo del país. Como consecuencia de este proceso poco claro, se presentan los retrasos que tiene el departamento en los cierres mensuales, así como pérdidas económicas si se demuestra incumplimiento fiscal, el incremento de cargas de trabajo manual que experimentan los colaboradores, y la dificultad de que el proceso sea auditable.

La mejora continua en el proceso es vital e implica la optimización progresiva del proceso para reducir errores, tiempos de procesamiento y riesgos financieros utilizando metodologías Lean Six Sigma. Es importante optimizar flujos de trabajo, reducir errores en facturación y agilizar la conciliación Intercompany, la mejora continua genera beneficios como menor cantidad de errores, mayor rapidez en el flujo de trabajo, además, mejora el cumplimiento normativo y mejora la comunicación entre entidades del mismo grupo financiero.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.

5.1 Conclusiones

En conformidad con los objetivos indicados por el equipo investigador, el empleo de los instrumentos que recolectan la información de estudio, la exposición de cada una de las variables e indicadores y el análisis respectivo, se abordan las conclusiones y recomendaciones que a continuación se detallan.

5.1.1 Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.

- Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica.

La meta promedio de cierre de facturas 2021-2023 supera en un 15% de eficiencia el resultado del 2024, aunque el número de gestiones en este año es menor, se concluye que la deficiencia en el desempeño de este se debe al trabajo manual que realiza el departamento de cuentas por pagar.

- Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany.

El promedio de productividad varía en los años de estudio, el 2022 es el más productivo y 2024 el menor, se determina que el alza en el consumo de horas trabajadas por factura es motivada por el trabajo manual y este afecta directamente la productividad del equipo.

- Nivel de retrasos en registros de facturación intercompany

Los retrasos en los registros de facturación intercompany se miden por los días que acumula una factura al cierre. De los años de estudio el 2023 tiene el número más significativo en retrasos, sin embargo, se concluye que el 2024 presenta el peor resultado porque mantiene un desempeño desfavorable, ya que presenta el menor número de gestiones y una alta suma de días para cerrar registros de facturación intercompany.

- Verificación de las entradas de mercancías

La unidad de negocio entorpece el proceso de cierre debido a la deficiencia en los registros necesarios para las gestiones de cuentas por pagar. Se infiere que no existen registros en sistema de las entradas de mercancías, además se expone que los rezagos que se evidencian en los cierres de facturación intercompany son motivo de retrasos en entradas de mercancía (superando los 10 días).

5.1.2 Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.

- Nivel de variación de costos operativos.

Respecto al primer indicador, se determina que el alto crecimiento que se evidencia en los costos operativos entre el 2021–2024 se atribuye al aumento en el registro manual de facturas, baja productividad del departamento, y la implementación de la facturación intercompany en 2024.

- Nivel de variación en el pago de aguinaldos.

El segundo indicador revela un alza en los aguinaldos, atribuido en gran parte por el aumento de horas extra, esto se debe a que el nivel de variación en el pago de aguinaldos está determinado por la correlación entre los salarios, las horas extras remuneradas y el aguinaldo, por lo que todo aumento o disminución en estos elementos afecta su cálculo.

- Variación cuotas patronales.

De acuerdo con la tercera variable, se evidencia que la diferencia en el incremento entre el 2021 - 2024 de ₡15,107,043.00 representa un impacto significativo en el presupuesto de la empresa, resaltando la carga financiera que debe asumir el patrono debido a las variaciones en el aporte a las cuotas patronales.

- Carga de facturas entrantes.

El cuarto indicador, deja en evidencia que la falta de eficiencia del robot que se encarga del registro de facturas intercompany, repercute en un aumento laboral para el departamento de cuentas por pagar lo que se traduce en menos tiempo para sus funciones habituales, y un aumento de fuerza laboral y tiempo requerido para suplir la demanda de trabajo extra, aumentando los costos operativos hasta en ₡3,542,963.57 para suplir la demanda en el registro de gestiones intercompany manual.

5.1.3 Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.

- Estandarización del proceso.

En conclusión, se evidencia la necesidad del departamento de cuentas por pagar de implementar políticas y normativas que permitan que el proceso transcurra de forma natural y estandarizada para todas las sociedades de Costa Rica.

- Nivel de satisfacción.

El nivel de satisfacción en el servicio de gestión de facturas intercompany, pone en evidencia la inadecuada administración y comunicación de la información, así como la inconsistencia de datos, la falta de claridad en los procesos y posibles errores en la facturación, lo que genera retrasos, reprocesos, dificultades y desconfianza en las partes involucradas.

- Tasa de crecimiento anual.

La expansión específica del sector avícola implica aumento de personal, adquisición de activos y, por ende, gastos operativos. Se concluye que a medida que la corporación crece el departamento de cuentas por pagar se debe adaptar para manejar mayor carga de trabajo, sin embargo, el efecto de eficiencia no se logra debido al rezago de actividades.

- Control y mejora continua.

Se determina que el departamento de cuentas por pagar no cuenta con estrategias de control y mejora continua, esto incide en la adecuada gestión de facturas Intercompany, además, afecta la confiabilidad del proceso y el control de la gestión de facturas.

5.1.4 Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.

A modo de cierre general, se llega a la conclusión que CMI alimentos y las distintas sociedades que la engloban mantienen deficiencias que afectan directamente la gestión de facturación intercompany, y otras áreas involucradas, por ende, se evidencia la necesidad de organizar el proceso y registro. En definitiva, para organizar el proceso y registro de facturación intercompany en este grupo corporativo se debe implementar un modelo de estandarización que vele por la reducción de horas extras y por un equipo de cuentas por pagar productivo.

5.2 Recomendaciones

En concordancia con cada indicador de los objetivos expuestos se indica por parte del equipo investigador las siguientes recomendaciones para el departamento de cuentas por pagar de la empresa CMI alimentos Costa Rica.

5.2.1 Examinar el proceso de gestión de facturas intercompany aplicado actualmente en CMI alimentos Costa Rica mediante la aplicación de instrumentos para la identificación de oportunidades de mejora y vías eventuales de desarrollo.

- Nivel de gestiones por facturas de CMI alimentos Costa Rica.

Se recomienda establecer una meta del porcentaje promedio de cierre, con la finalidad de generar mayor eficiencia para años futuros, así como automatizar de manera estratégica las tareas para disminuir reprocesos en las gestiones de facturas intercompany.

- Indicadores de productividad en los registros de facturas intercompany.

El equipo investigador sugiere que se implementen parámetros de productividad, como monitoreos de las horas trabajadas versus el valor del equipo y con ello evaluar la manera en la cual se logre una reducción de costos que favorezca la rentabilidad de la empresa.

- Nivel de retrasos en registros de facturación intercompany.

Se propone que se determinen plazos más estrictos para aquellas unidades de negocio que acumulan más días al cierre de una factura, asimismo, resulta adecuado que cada departamento involucrado cuente con indicadores claros de tiempo para evitar rezagos en la facturación intercompany.

- Verificación de las entradas de mercancías.

Se invita al departamento de cuentas por pagar a tomar iniciativas que determinen la visibilidad de las fechas de entrada de mercancías en su sistema, con el fin de mantener registros claros del tiempo que toma la unidad de negocio en realizar su proceso, finalmente el beneficio mutuo es reducir las horas extras en intercompany y no afectar de manera negativa la ganancia del grupo CMI alimentos.

5.2.2 Verificar las diferentes gestiones en el proceso de facturación intercompany mediante métricas cuantitativas para la valoración de las implicaciones en las finanzas en CMI alimentos.

- Nivel de variación de costos operativos

Se incita al departamento a realizar una planificación semanal de tareas. Al final de cada semana se revisan las tareas completadas y las pendientes, que permita equilibrar la carga de

trabajo, de esta forma se logra una distribución más equilibrada de funciones, mejora de la productividad y eficacia del equipo y por ende reducción de horas extras.

- Nivel de variación en el pago de aguinaldos

Se sugiere al departamento de cuentas por pagar, la implementación de un sistema de ahorro anticipado, con base en el pago de aguinaldo de años anteriores, que permita prever y gestionar de manera más eficiente el gasto futuro, asegurando así que los recursos estén disponibles en el momento adecuado.

- Variación cuotas patronales

Se aconseja realizar una revisión detallada de los costos asociados a cada empleado, esto incluye los salarios que sean proporcionales a los puestos de trabajo, además, de realizar una reducción de horas extra que permita reducir los costos.

- Carga de facturas entrantes

Se recomienda, realizar un diagnóstico exhaustivo al software del robot empleado para los registros automáticos que permita identificar puntos de mejora, como algoritmos de procesamiento que permita un adecuado registro de las facturas intercompany.

5.2.3 Diseñar un modelo estandarizado mediante el desarrollo de herramientas de gestión de procesos en la facturación intercompany que permita organizar, dirigir y controlar de forma más eficiente el proceso.

- Estandarización del proceso.

El departamento de cuentas por pagar debe mejorar el proceso de gestión de facturas intercompany, con políticas y normativas, que permitan una correcta gestión del proceso, por medio de herramientas como la automatización de tecnologías para generar información clara y estandarizada, que permita la creación, revisión y monitorización de tareas.

- Nivel de satisfacción.

Para mejorar la imagen del departamento, se recomienda fomentar una comunicación proactiva y una colaboración cercana con los departamentos de compras, con reuniones periódicas para abordar temas complejos, dudas y proporcionar retroalimentación constructiva. Ya que, el demostrar un enfoque orientado al servicio y trabajo en equipo, se contribuye a mejorar la imagen del departamento.

Otra forma de mejorar la imagen del departamento es optando por prácticas que promuevan la transparencia de la gestión de facturas intercompany, se pueden proporcionar

informes periódicos sobre el estado de las facturas en trámite, y explicar los resultados, así como las dificultades para que la emisión de la información pueda mejorar.

- Tasa de crecimiento anual.

Se recomienda garantizar el crecimiento sostenible mediante la inversión de tecnologías avanzadas que optimicen los procesos, como la automatización de todo el proceso, y el uso de inteligencia artificial para que valide y analice los datos. Con esto se puede la eficiencia operativa que también permita escalar el proceso a medida que la empresa crece, así se pueden manejar volúmenes más altos de facturas sin perder precisión ni control.

- Control y mejora continua.

Se recomienda establecer un enfoque estructurado de mejora continua que contemple evaluaciones periódicas del rendimiento del proceso de gestión de facturas intercompany, para identificar áreas de mejora, implementar mejores prácticas y ofrecer formación continua en el equipo de trabajo.

Cuentas por pagar debe mejorar sus flujos de trabajo mediante la optimización de sus procesos integrando sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), validaciones automáticas, y reportes en tiempo real que permitan garantizar el cien por ciento de los registros del departamento.

5.2.4 Analizar el proceso y registro de facturación intercompany en las distintas sociedades que engloba CMI alimentos Costa Rica para la propuesta de un modelo que regule y estandarice la gestión de facturación intercompany, periodo 2021-2024.

Como recomendación general, se sugiere a CMI alimentos que implemente un modelo estandarizado de gestión de facturas intercompany en Costa Rica que funcione como plan piloto para otros países de la corporación, este debe contribuir con la automatización de procesos y optimizar tiempos de gestión que no afecten los gastos operativos de CMI. En ese sentido, se propone la ejecución de un análisis del proceso y registro actual que permita una regulación y estandarización alineada con los objetivos del grupo corporativo, para ello en el siguiente apartado el equipo investigador desarrolla una propuesta de valor.

5.3 Propuesta

5.3.1. Justificación.

Sin duda alguna, la facturación intercompany representa un mecanismo que ayuda a optimizar la gestión financiera, ya que permite mitigar las diferencias en la facturación entre sociedades dentro de un mismo conglomerado, así como mejorar la visibilidad y precisión en los datos financieros, no obstante, si este proceso se gestiona de manera ineficiente es evidente que la consecución del proceso sea deficiente, y por ende se afecten los diferentes involucrados en el proceso.

Es importante destacar el contexto actual en CMI alimentos, ya que no se cuenta con un modelo que permita la automatización de procesos y hay cuellos de botella significativos, ya que, en el 2024 el trabajo manual es de 66.67% lo que implica horas extras por un monto de ₡8,665,870.10. Por lo que, la propuesta que se desarrolla en este apartado espera como resultados impactar en una reducción de tiempos de respuesta, trabajo manual, costos operativos, lo que beneficia en el nivel de satisfacción interno de los colaboradores, en ese sentido se aumenta la eficiencia en los procesos de cada equipo involucrado en la gestión de facturación intercompany y al mismo tiempo la productividad de la corporación a nivel nacional.

A raíz de lo mencionado, es imperativo que CMI alimentos implemente un modelo estandarizado que apueste por una regulación en los procesos de facturación intercompany en búsqueda de una optimización y estandarización idónea entre el departamento de cuentas por pagar, unidades de negocio y departamento de compras. Este modelo pretende trascender de CMI Costa Rica, ya que visiona que otros países del corporativo puedan implementarlo para mitigar sus riesgos en facturación entre compañías con la implementación de este.

5.3.2. Objetivo.

Proponer un modelo estandarizado para establecer un plan piloto en CMI Costa Rica que regule los procesos de facturación intercompany con el fin de optimizar y estandarizar estos.

5.3.3. Metodología.

Para lograr esta propuesta se plantea a la corporación CMI alimentos la implementación de un modelo estandarizado para las áreas involucradas en la facturación intercompany de Costa Rica, que permita estandarizar la gestión de facturas entre compañías, al mismo tiempo la empresa se permite una disminución de costos significativa, eficiencia en los procesos y

mejora en la productividad de los equipos, así como una garantía de una carga de trabajo manejable, este modelo abarca.

Figura 4

Pilares fundamentales del modelo estandarizado.



Fuente: Modelo estandarizado 2025.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

La implementación de un modelo estandarizado en organizaciones conlleva múltiples beneficios que contribuyen al mejoramiento de sus operaciones. Entre los resultados que se esperan obtener de esta propuesta se destacan:

- 1- Mejora de la eficiencia y productividad.
- 2- Consistencia y calidad de los resultados.
- 3- Reducción de costos operativos.
- 4- Mejora de la gestión de la información.
- 5- Cumplimiento normativo y regulatorio.

Cronograma con fechas, recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables.

Tabla 28. Cronograma de ejecución de la propuesta.


Actividad	Fecha	Recursos Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Responsable	
1. Seguimiento en las mejoras en las regulaciones de procesos de facturación intercompany en CMI alimentos Costa Rica.	4 semanas	Recursos humanos: Departamento de cuentas por pagar.	Gerente intercompany	
1.1 Revisión documental de las políticas y normativas de facturación intercompany.	1 semana	Recursos humanos: Departamento de cuentas por pagar.	Gerente intercompany	
1.1.1 Definición de las nuevas políticas y normativas.				1.2 Implementar mejoras en el sistema "auraquantic".
1.3 Rediseñar los acuerdos a nivel de servicio.	1 semana	Recursos humanos: Gerente intercompany Recursos materiales y tecnológicos: Equipo de cómputo. Correo corporativo.	Gerente intercompany Unidades de negocio.	
1.4 Establecer fechas de corte mensuales.	1 semana	Recursos humanos: Gerente intercompany. Unidades de negocio.	Gerente intercompany Unidades de negocio Gerente de contraloría	
2. Seguimiento al rediseño del flujograma de procesos de facturación intercompany en CMI Alimentos.	8 semanas.	Recursos financieros, Materiales, tecnológicos: Departamento de cuentas por pagar.	Analista de cuentas por pagar.	

2.1. Realizar diagnóstico del flujograma de facturación intercompany.	2 semanas.	Recursos materiales: Información respecto al proceso y flujograma actual del proceso intercompany.	Analista de cuentas por pagar.
2.2. Rediseño del flujograma de facturación Intercompany.	4 semanas.	Recursos tecnológicos: Acceso a herramientas de gestión como office 365 para el diseño de nuevos diagramas de flujo. Recursos financieros: Disponibilidad para modificación del presupuesto maestro.	Analista de cuentas por pagar.
2.3. Capacitación del personal.	2 semanas.	Recursos materiales: Material y área de capacitación para la implementación del nuevo proceso. Recurso humano: Analista de cuentas por pagar.	Analista de cuentas por pagar.
3. Seguimiento de la revisión y optimización en la mejora del bot de facturación intercompany en CMI alimentos.	4 semanas	Recursos humanos: Departamento de cuentas por pagar y departamento de TI.	Analista financiero, técnico de TI, especialista y analista de cuentas por pagar y gerente intercompany.
3.1 Implementar la identificación de tipos de impuesto en el bot.	1 semana	Recursos humanos: Departamento de TI Recursos materiales y tecnológicos: Mantenimiento del bot, equipo de cómputo.	Técnico de TI
3.2 Actualizar software para lectura simultánea de documentos.	1 semana	Recursos humanos: Departamento de TI Recursos materiales y tecnológicos: Mantenimiento del bot, equipo de cómputo.	Técnico de TI
3.3 Consolidar un historial de los problemas del bot.	2 semanas	Recursos humanos: Departamento de cuentas	Especialista y analista de cuentas

3.3.1 Solución del historial de problemas		por pagar. y departamento de TI. Recursos materiales y tecnológicos: Mantenimiento del bot, equipo de cómputo y documentos sobre el uso del bot.	por pagar, técnico de TI
---	--	---	--------------------------

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

3.3.4. Plan de implementación.

		Modelo estandarizado para el proceso de facturación intercompany.			Código: MO-CP-01-2025	
Solicitud de cambio N°: NA	Elaborado por: Equipo investigador, 2025	Aprobado por: Gerente general	Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	Versión: 1	

1. Mejora en las regulaciones de procesos de facturación intercompany en CMI alimentos Costa Rica.

Objetivo:

Optimizar el proceso de facturación intercompany en las diferentes unidades de negocio y el departamento de cuentas por pagar e involucrados en CMI alimentos Costa Rica, para la posterior implementación en el corporativo CMI a nivel regional.

Alcance:

El alcance de este apartado se centra en la optimización de procesos de facturación intercompany mediante revisiones y ajustes que mejoren los procesos que llevan a cabo los responsables de cada actividad.

Referencias:

Tabla 29. Referencias

Código	Documento de referencia
2023	Política corporativa de cuentas por pagar.
2020	Normativa de cuentas por pagar
2023	Política fiscal Corporativa

Fuente: Políticas y normativas CMI Alimentos.

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Definiciones:

- **Auraquantic:** Sistema interno en donde se consolidan los datos de facturación intercompany como número de factura, fecha de inicio y fin del registro de factura, orden de compra y otros datos de interés para el departamento de cuentas por pagar.
- **Centralización de visualización:** Forma centralizada en la que los departamentos involucrados en facturación intercompany obtienen visibilidad de los datos necesarios para llevar a cabo la contabilización de una factura.
- **Nivel de servicio:** Acuerdos internos que se determinan mediante plazos de tiempos de respuesta para cumplir de forma completa con una actividad.

Responsables:


- **Departamento de cuentas por pagar:** Es el responsable de realizar la revisión documental de políticas y normativas para facturación intercompany, así como de velar por el cumplimiento y establecimiento de plazos y sugerir las mejoras para el sistema interno.
- **Unidades de negocio:** Tienen la responsabilidad de cumplir con los plazos que se establezcan en el departamento de cuentas por pagar.

Actividades:

- Realizar una revisión documental sobre las políticas y las normativas de facturación intercompany en CMI alimentos.
- Implementar mejoras en el sistema “auraquantic” en busca de una centralización de visibilidad de los procesos que se realizan en las unidades de negocio, en el departamento de cuentas por pagar y en el departamento de compras.
- Rediseñar los acuerdos a nivel de servicio, con la finalidad de establecer los plazos en el proceso.
- Establecer fechas de corte mensuales para la recepción de facturas intercompany que se deban registrar por el departamento de cuentas por pagar.

Plazo: 1 mes.

2. Establecer un procedimiento estandarizado de facturación intercompany en CMI alimentos.

		Procedimiento de facturación intercompany.			Código: PRO-CP-01-2025	
Solicitud de cambio N°:	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	Versión:	
NA	Equipo investigador, 2025	Gerente General			1	

Objetivo:

Proporcionar una visión clara y eficaz del proceso de facturación que facilite la comprensión y seguimiento de cada paso en el proceso de facturación intercompany.

Responsables: Departamento de cuentas por pagar.

Alcance:

El alcance de este procedimiento consiste en el rediseño del flujograma de procesos de facturación intercompany en CMI alimentos, e implementar las definiciones y responsables del proceso.

Referencias:

Ninguno.

Definiciones:

- **Facturación intercompany:** transacciones financieras que se dan cuando entidades del mismo grupo empresarial se facturan entre sí.

Responsabilidades:

- **Gerente intercompany:** Responsable de brindar seguimiento durante y después de la implementación del proceso de facturación intercompany para su correcto funcionamiento.
- **Analista de cuentas por pagar:** Encargado de comunicar sobre los fallos o interrupciones a su jefatura y las áreas involucradas de acuerdo con la valoración del impacto.
- **Especialista de cuentas por pagar:** Especialista a cargo de realizar el registro y contabilización de las facturas intercompany, así como, brindar asistencia al bot en caso de incidencias.
- **Unidades de negocio:** Tiene la responsabilidad de brindar en tiempo y forma las órdenes de compra, entradas de mercancía y facturas al departamento de cuentas por pagar para su respectivo registro.

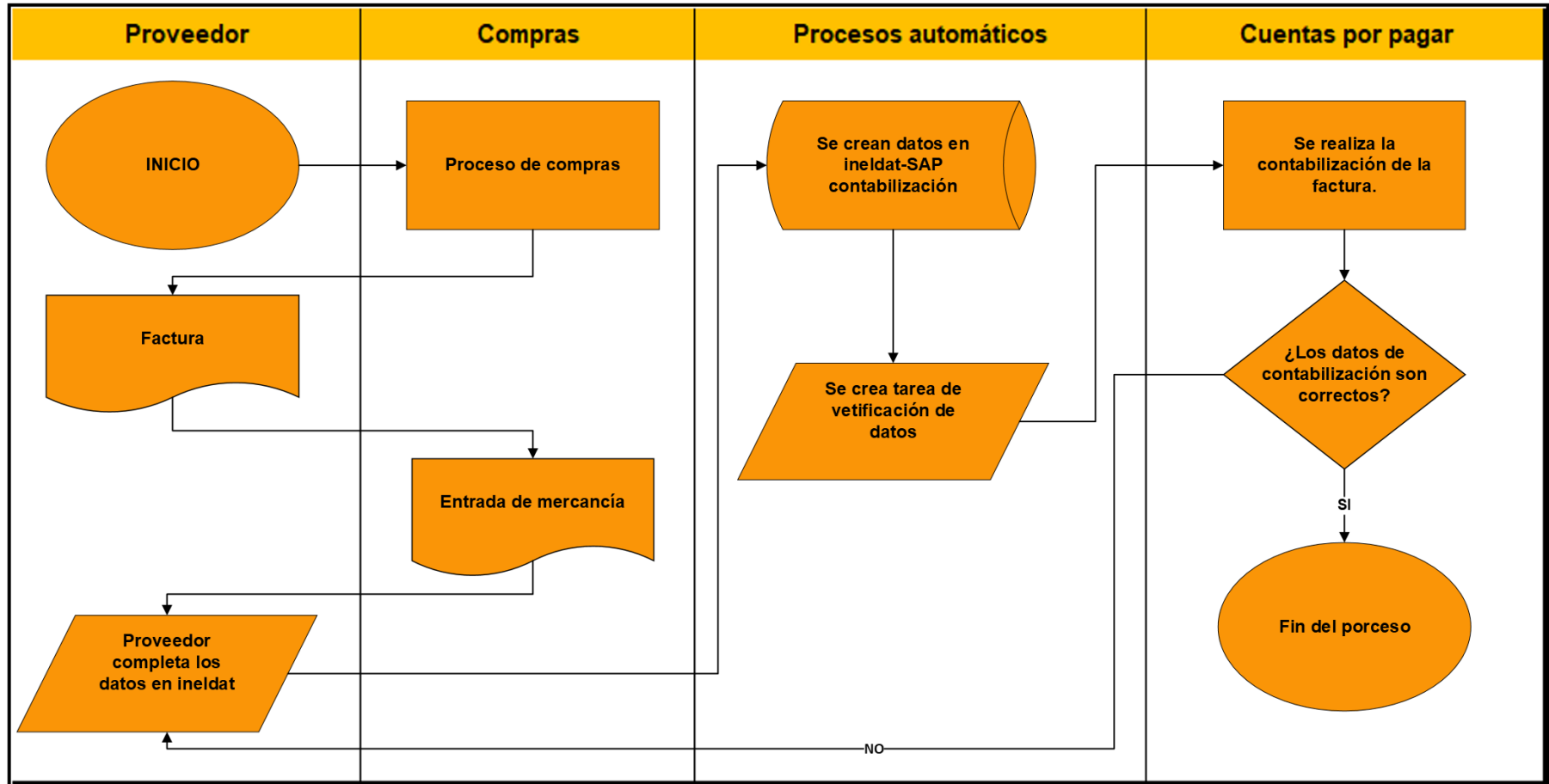
Actividades:

- Realizar el diagnóstico del flujograma de facturación intercompany.
- Rediseñar el flujograma de facturación intercompany en CMI alimentos.
- Capacitar al personal sobre los procesos asociados a la facturación intercompany y cambio organizacional.

Procedimiento:

Figura 5

Diagrama de flujo funcional.



Elaborado por: Calderón, et al, 2025

Descripción del procedimiento:

La tabla 29 describe el diagrama de flujo funcional del proceso de gestión de facturas intercompany dentro de los sistemas SAP e Ineldat, optimizados por medio de la automatización de procesos. El flujo inicia con la creación de datos por medio de un proveedor, y continua con la digitalización y contabilización automática a través del robot. Este enfoque busca mejorar la eficiencia, reducir errores y optimizar el tiempo de procesamiento de facturas dentro del ciclo de compras y cuentas por pagar. El proceso diseñado por el equipo investigador se detalla en los siguientes pasos:

1. Proveedor envía factura electrónica a la plataforma Ineldat.
2. Se realiza proceso de compras, orden de compra y entrada de mercancías por parte de la unidad de negocio.
3. Proveedor completa datos en ineldat (orden de compra y entrada de mercancías).
4. La información llega de forma automática en Ineldat - SAP y se crea una base de datos con la información de orden de compra, entrada de mercancías y la factura electrónica.
5. El sistema escanea la información de forma automática y genera un registro contable con esta información.
6. Se crea una tarea de verificación y control para el gestor de cuentas por pagar en auraquantic.
7. El gestor de cuentas por pagar revisa periódicamente las tareas de registro en auraquantic.
8. Si las tareas presentan errores en los datos de Ineldat se retorna al proveedor para que se corrija el dato maestro.
9. Si la información y registro son correctos se finaliza el proceso.

Plazo: 2 meses.

3. Revisar y optimizar la mejora del bot de facturación intercompany en CMI alimentos.

Objetivo:

Identificar problemas en el bot que retrasan las labores del departamento con el fin de optimizar el proceso y gestionar de forma idónea las facturas intercompany.

Alcance:

El alcance se focaliza en la identificación de problemas en el bot que retrasan el proceso de facturación intercompany con la finalidad de optimizar este.

Referencias:

Ninguno

Definiciones:

- **Bot:** Es la herramienta que tiene como principal función apoyar en un flujo de trabajo automatizado.

Responsabilidades:

- **Departamento de cuentas por pagar:** Tiene como principal responsabilidad generar un historial de aquellos problemas que arroja el bot y que inciden en la eficiencia del departamento.
- **Analista fiscal:** Es el asesor responsable de analizar y validar las acciones en materia fiscal que desee implementar el departamento de cuentas por pagar en el bot.
- **Departamento de Tecnología de la información (TI):** Es el encargado de realizar los ajustes en el bot con las acciones sugeridas por el departamento de cuentas por pagar y aprobadas por el analista fiscal.

Actividades:

- Establecer que el bot logre identificar los diferentes tipos de impuesto para que no se genere un reproceso para el departamento de cuentas por pagar.
- Realizar una actualización en el software, que permita la revisión automática de documentos en forma simultánea.

- Generar un historial de problemas que arroja el bot y que este funcione como base para consolidar acciones puntuales que mejoren el funcionamiento de este.

Plazo: 1 mes.

5.3.5. Presupuesto.

Tabla 30. Presupuesto

Recursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Gerente intercompany	₡ 850,000	₡ 850,000	₡ 850,000	₡ 850,000	₡3,400,000
Técnico de TI	₡ 175,000			₡ 700,000	₡ 875,000
Equipo de computo	₡ 3,077			₡ 12,308	₡ 15,385
Sistema Auraquantic	₡ 63,840				
Analista de cuentas por pagar.		₡ 287,000	₡ 287,000	₡ 143,500	₡ 717,500
Licencias digitales.	₡ 1,250		₡ 5,000		₡ 6,250
Gastos de capacitación.			₡ 60,000		₡ 60,000
Analista financiero.				₡ 350,000	₡ 350,000
Especialista de cuentas por pagar.				₡ 143,500	₡ 143,500
Mantenimiento del Bot			₡ 406,400		
Total, presupuesto	₡ 1,093,167	₡ 1,137,000	₡ 1,608,400	₡2,199,308	₡6,037,875

Elaborado por: Calderón, et al, 2025.

Según se indica, la propuesta que realiza el equipo investigador tiene una duración de 4 meses con los recursos humanos, tecnológicos y materiales que se presentan en la tabla, se estima un total de ₡ 6,037,875 colones.

Es importante destacar que, para el desarrollo de la propuesta, no se requiere de contratación externa de recurso humano. Se determina que el capital humano actual destine de su jornada la mitad del tiempo por 4 meses para el apoyo en la propuesta.

De acuerdo con el presupuesto que se proyecta se deben involucrar áreas importantes como la gerencia intercompany y su equipo parcial de cuentas por pagar, el técnico de TI y un analista financiero con la finalidad de que se trabaje de la forma idónea en una disminución de rezagos para la facturación intercompany.

Además, se presentan recursos materiales y tecnológicos que no requieren de un egreso en todos los meses, aquellos que son activos se calculan con base en la depreciación de línea recta, ya que en CMI ya cuentan con estos, por su lado los recursos tecnológicos se desembolsan en un solo mes, debido a que no cuentan con la actualización idónea como es

el caso del sistema de Auracuantic y el mantenimiento del bot, este último es el recurso más costoso, porque se deben realizar varias correcciones que contribuyan con la eficiencia del equipo y con ello se disminuyan los gastos por concepto de horas extras.

El egreso más fuerte se presenta en el mes 4 debido a que es la etapa final en donde se inicia la mejora en el bot y, por ende, se involucra el técnico de tecnologías de la información. Para finalizar, el equipo investigador recomienda que este proyecto se presente a las gerencias que corresponden para su respectiva aprobación, ya que con la ejecución de esta el flujo de trabajo en el mediano plazo puede reducir los problemas operativos que se presentan en CMI alimentos y consecuentemente desencadenan otras problemáticas que afectan la rentabilidad del grupo corporativo.

REFERENCIAS

Libros

Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F. y Balmaceda, C. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Euditorial Inudi. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>

Menjívar Ochoa M. (2021) *Guía para elaborar un diseño de investigación en humanidades*. Primera edición. [San José, Costa Rica] Ediciones Digitales Estudios Generales UCR. <https://edicionesdigitaleseg.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2022/03/CM-01.-Guia-para-elaborar-un-diseno-de-investigacion-en-Humanidades-250222.pdf>

Leyes

Ley 6826 de 2018. Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA) N° 6826. 1 de diciembre de 2018. D.O. No 225.

Ley 4755 de 2024. Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario) N°4755. 3 de mayo de 1971. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=6530

Ley 9635 de 2024. Fortalecimiento de las finanzas públicas. N°9635. 3 de diciembre del 2018.

Ley 7092 de 2024. Del Impuesto sobre la Renta. N°7092. 19 de mayo de 1988.

Ley 2412 de 1959. Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada. 23 de octubre de 1959. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=35148#up

Ley 2 de 1943. Código de trabajo. 27 de agosto de 1943. Do.No 192. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045#:~:text=\(Interpretado%20por%20la%20Sala%20Constitucional%20en%20el%20sentido%20que:%20%22a\)](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045#:~:text=(Interpretado%20por%20la%20Sala%20Constitucional%20en%20el%20sentido%20que:%20%22a))

Decretos

Decreto ejecutivo 43198 de 2021. Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta. 17 de diciembre de 2021.

Decreto ejecutivo 41820 de 2020. Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios. 1 de julio de 2019.

Decreto ejecutivo 25049 de 1996. Reglamento General de Gestión Fiscalización y Recaudación Tributaria. 28 de marzo de 1996.

Revistas

León, R. (18 de enero de 2022). Importancia de la estandarización de procesos en las industrias. *Ingenium*. <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-estandarizaci%C3%B3n-procesos-en-las-industrias/>

Ropa Carrión, B., y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1). 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>

Salamanca, J. (15 de marzo de 2024). Facturación Intercompany y pasos a seguir en SAP para automatizar este proceso. *Ebalit*. <https://ebalit.com/facturacion-intercompany-y-pasos-a-seguir-en-sap-para-automatizar-este-proceso/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20facturaci%C3%B3n%20intercompany,grupo%20se%20facturan%20entre%20s%C3%AD>

Serrato, C. (25 de abril de 2024). Retrasos en la Facturación: El impacto de la Falta de Prueba Inmediata en la Logística. *Inmediatum*. <https://inmediatum.com/blog/logistica/retrasos-en-la-facturacion-el-impacto-de-la-falta-de-prueba-inmediata-en-la-logistica/>

Proware. (2024). ¿Cómo se liquidan las horas extra en 2024? *Falcon*. https://www.proware.com.co/blog/como-se-liquidan-las-horas-extra/#Impacto_Financiero_en_la_Empresa

López, D., & Sánchez, M. (2022). *Control y mejora continua: Estrategias para la optimización de procesos empresariales*. *Revista de Gestión Empresarial*, 28(4), 123-139.

Trabajos finales de investigación

Alea Delgado, J. (2023). *Sistema para la gestión de compras en almacenes [Trabajo de grado, Universidad de las Ciencias Informáticas]*. https://repositorio.uci.cu/bitstream/123456789/10665/1/TD_09971_23.pdf

Antero Castillo, D. F. (2022). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de facturación de la empresa ARQUIMELO SAS* [Proyecto de grado, Institución Universitaria Antonio José

Camacho]. <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/78761699-7563-4ecd-9761-c29214c9b810/content>

Gonzalez Rey, M.D.J. (2023). *Diseño e implementación de un manual de proceso y procedimientos para el área de facturación correspondiente a la empresa distriembrador s.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/01b196b6-f416-4d1e-adf9-0fca90da3993/content>

Vallejo Romero, M. A. (2024). *Gestión administrativa en la productividad laboral en una UGEL, Lima 2023* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/138002/Vallejo_RMAJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Artículos

Douglas da Silva (2023) ¿Cómo se elabora una encuesta de satisfacción? El paso a paso que no conocías. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-elabora-encuesta/>

Juan E. Méndez (2021). Principios sobre Entrevistas Efectivas para Investigación y Recopilación de Información <https://www.ifdp.cjf.gob.mx/resources/documentos/2021/entrevistasInvestigacionRecopilacionInformacion.pdf>

Rosabal Rodríguez, J. A., Feria Ávila, H. y Feria Matilla, Z. (2023). Relaciones entre el método científico y los métodos de investigación de los niveles empírico y teórico del conocimiento. *Salud Integral. Revista Científica*, 1(2), 28-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10433862>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Bermúdez Rubio, D., Cuenca Rivera, P. E., García Murillo, P. G., Gutiérrez Gómez, G. y Portela Ramírez, A. J. (2021). Sugerencias para escribir análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones en tesis y trabajos de grado. *CITAS*, 7(1). <https://doi.org/10.15332/24224529.6608>

Sitios web

- Andrés Sevilla Arias. (28 de agosto de 2024). *Economía: Qué es, por qué es tan importante y para qué sirve*. Economipedia. ¿Qué es la economía? Por qué es importante y para qué sirve (economipedia.com).
- Atlas. (2024). *Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos*. <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/investigacion-cualitativa#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20est%C3%A1%20dis e%C3%B1ada,de%20responder%20los%20m%C3%A9todos%20cuantitativos>.
- Axos soluciones (2024) Importancia de la medición de los procesos para una gestión eficaz. <https://axos.pro/blog/la-medicion-de-procesos-y-su-importancia/>
- Bizneo. (5 de diciembre de 2022). Cómo se mide la productividad en el trabajo. *Bizneo*. <https://www.bizneo.com/blog/productividad-en-el-trabajo/>
- Budon, A. (29 de julio de 2024). Las 10 Mejores Herramientas para Monitorear el Rendimiento de Empleados. *Bitrix24*. <https://www.bitrix24.es/articulos/las-10-mejores-herramientas-para-monitorear-el-rendimiento-de-empleados.php>
- Corporación Multi Inversiones CMI. (2024). *CMI Alimentos*. <https://somoscmi.com/es/cmi-alimentos/>
- Corporación Multi Inversiones CMI. (2024). *CMI en números*. <https://somoscmi.com/es/somos-cmi/cmi-en-numeros/>
- Corporación Multi Inversiones CMI. (2024). *CSI - Centro de Servicios Integrados*. <https://somoscmi.com/es/corporativo/centro-de-servicios-integrados/>
- Corporación Multi Inversiones CMI. (2024). *Marcas de alimentos*. <https://somoscmi.com/es/marca/marcas-alimentos/>
- Corporación Multi Inversiones CMI. (2024). *Nuestros Valores REIR*. <https://somoscmi.com/es/nuestros-valores-reir/>
- Cristina Ortega (2024) *Análisis de impacto al negocio: ¿Qué es y cómo realizarlo?* <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-impacto-al-negocio/>
- Cruz, I. (21 de julio de 2021). *Qué son y cuánto se paga de cuotas obrero-patronales del IMSS en 2021*. Datanoticias. <https://datanoticias.com/2021/07/21/que-son-y-cuanto-se-paga-de-cuotas-obrero-patronales-del-imss-en-2021/>

- Diana Gómez (20 de enero del 2022) *Qué es la satisfacción laboral (y cómo medirla y mejorarla)* <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-laboral>
- Eboli.M.(2023). *Control de facturas de proveedores: optimizando la gestión financiera.*<https://saludfiscalmx.com/blog/control-facturas-proveedores/>
- Gasbarrino.S.(5 de julio de 2023). *Qué son las finanzas: definición, tipos, objetivo e importancia.* Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-finanzas>
- Gonzáles. O. (19 de marzo de 2021). *Lleva el registro contable de tu empresa y cumple con las obligaciones.* appvizer. Qué es un registro contable y cómo se clasifican (appvizer.es) <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/registro-contable>
- Guillermo Westreicher. (13 de abril de 2021). *Matriz de datos.* Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-datos.html#:~:text=La%20matriz%20de%20datos%20es%20una%20herramienta%20que,obstante%2C%20lo%20habitual%20es%20que%20se%20utilicen%20n%C3%BAmeros.>
- Johana Rojas (30 de julio del 2024) *Encuesta de satisfacción del cliente: cómo hacerla y ejemplos* <https://blog.hubspot.es/service/encuesta-satisfaccion-cliente>
- Julia Martins (17 de febrero del 2024). *18 consejos, estrategias y soluciones rápidas de gestión del tiempo para lograr trabajos excelentes.* <https://asana.com/es/resources/time-management-tips>
- Manuel Calvente Orden (2024). *¿Qué es la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR (Compound Annual Growth Rate)?* <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>
- María Alonso (28 de noviembre del 2023) *¿Qué es la matriz BCG y cómo se aplica en una empresa?* <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>
- Morales. D. (26 de noviembre de 2021). *Todo lo que usted debe saber del aguinaldo en Costa Rica.* La república. <https://www.larepublica.net/noticia/todo-lo-que-usted-debe-saber-del-aguinaldo-en-costa-rica>
- Obando (202) *Qué es la estandarización de procesos, cómo aplicarla y ejemplos* <https://blog.hubspot.es/sales/estandarizacion-de-procesos>
- Raffino. (5 de agosto de 2021). *Variable.* Enciclopediaa Concepto. <https://concepto.de/variable/>

Salvador Becciu (1 de agosto del 2023) Qué es la estandarización de procesos, cómo aplicarla y ejemplos <https://fullaudits.com/estandarizacion-de-procesos-aplicarla-y-ejemplos/>

Sánchez Galán. J. (1 de julio de 2021). *Costos operativos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/costos-operativos.html#:~:text=Los%20costos%20operativos%20son%20aquellos%20en%20los%20que,relacionan%20con%20el%20desarrollo%20de%20su%20actividad%20econ%C3%B3mica.>

Sydle. (29 de junio de 2021). Gestión por procesos: 9 síntomas de la falta de gestión por procesos. *Blog Sydle*. <https://www.sydle.com/es/blog/sintomas-falta-de-gestion-por-procesos-60db754441be8d080b851f11>

Otros

CMI Alimentos (2020). Portal de políticas corporativas CMI. Política de cuentas por pagar. Anexo

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Normativa de Cuentas por pagar.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Normativa de tesorería regional.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Normativa para ajustes y provisiones a los estados financieros CMI.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Política fiscal corporativa.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Política Corporativa de abastecimiento.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Política para el tratamiento contable de las provisiones, activos y pasivos contingentes.

CMI Alimentos (2023). Portal de políticas corporativas CMI. Política para el tratamiento contable de la combinación de negocios.

Otras.

Normas Internacionales de Contabilidad. (2021). Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores, NIC 8. https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIC8_Politic-Contables-cambios-en-las-estimaciones-contables-y-errores.pdf

Normas Internacionales de Contabilidad. (2021). Impuesto a las Ganancias, NIC 12. https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIC12_Impuesto-a-las-Ganancias.pdf

Normas Internacionales de Contabilidad. (2021). Información a Revelar sobre Partes Relacionadas, NIC 24. https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIC24_Informacion-a-revelar-sobre-partes-relacionadas.pdf

Normas Internacionales de Información Financiera. (2021). Instrumentos Financieros: Información a Revelar, NIF 7. https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIIF7_Instrumentos-Financieros-Informacion-a-Revelar.pdf

Normas Internacionales de Información Financiera. (2021). Estados Financieros Consolidados, NIF 10. <https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIIF-10-Estados-financieros-consolidados.pdf>

Normas Internacionales de Información Financiera. (2021). Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, NIF 15. <https://niif.info/wp-content/uploads/2021/02/NIIF-15-Ingresos-de-Actividades-Ordinarias.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al departamento de cuentas por pagar.

Entrevista al equipo de cuentas por pagar, para obtener datos sobre la situación del proceso y de los colaboradores respecto al proceso de registro de factura intercompany.

Preguntas referentes a la variable gestión de facturas intercompany

- 1- ¿Cuántas personas realizan gestiones intercompany en el departamento?
- 2- ¿Considera que el proceso de facturación intercompany es eficiente o deficiente?
- 3- ¿Cuentan con manuales de procesos enfocados en facturación intercompany?
- 4- ¿En el departamento de cuentas por pagar cuentan con procesos de auditoría internos y/o externos?
- 5- ¿Poseen algún calendario para los cierres mensuales de la presentación de facturas de las distintas sociedades que atiende el departamento?
- 6- ¿Cuentan con una fecha de corte para el registro de facturas intercompany?
- 7- ¿Cómo realizan el proceso de registro de notas de crédito y débito sobre facturas intercompany?
- 8- ¿Las listas de actividades (LDA) se mantienen por debajo o en el límite de lo estipulado por políticas?

Preguntas referentes a la variable Finanzas.

- 9- Debido a que hay varias unidades de negocio en el grupo corporativo: ¿El equipo de cuentas por pagar realiza horas extra para cubrir el registro de facturas intercompany?
- 10- Con la información anterior, ¿cree que existen retrasos de pago a proveedores debido a la inclusión de nuevas tareas de registro de facturas intercompany?
- 11- Según la LDA del puesto de analista de cuentas por pagar cuántos fondos necesitaría para mantener en 80% la ocupación de los colaboradores? Ya sea adquisición de talento, pago de horas extra, gestión de aguinaldos entre otras.

Preguntas referentes a la variable modelo estandarizado.

- 12- ¿Qué cambios representó para el departamento la implementación del proceso de facturación intercompany en Costa Rica?, ¿Cómo se comunicaron los cambios al departamento?

13- ¿Aplican normativas y /o políticas enfocadas o relacionadas al proceso de facturación intercompany, por ejemplo, normas NIC, NIIF o ISO?

14- ¿Actualmente, cuáles países forman parte del proceso de facturación intercompany de Costa Rica?

Anexo 2. Encuesta sobre el proceso de facturación a los involucrados en el proceso de registro MIRO y FB60

Encuesta sobre el proceso de facturación intercompany a los involucrados en los departamentos de compras, unidades de negocio y contabilidad (Registros por proceso de compras y cargas manuales FB60).

Como parte del proceso de recolección de datos se realiza la siguiente encuesta para recolectar datos del sentir de los distintos departamentos de CMI Alimentos, para que puedan dar una clasificación de los servicios que reciben y del proceso de gestión de facturas intercompany en sí.

1- ¿Cómo clasificaría los servicios que brinda el departamento de cuentas por pagar?

Donde 1 es deficiente y 10 excelente

2- ¿Cómo clasificaría el proceso actual de registro de facturas intercompany?

Donde 1 es deficiente y 10 excelente.

3- ¿Cuándo recibe una solicitud de pedido, orden de compra, solicitud de entrada de mercancías o una factura para registro manual la realiza en el momento de su recepción?

a) Siempre b)- Casi siempre c- Nunca

4- ¿Cómo parte de su experiencia, el proceso de gestión de compras puede adaptarse para un mejor funcionamiento del departamento de cuentas por pagar?

A- Si

B- No

5- ¿Conoce usted la implicación o consecuencia que tiene no completar el proceso de compras, o envío de documentación para registro de facturas FB60 en su mes de emisión para los resultados financieros de las unidades de negocio?

• Si

- No

6- ¿Considera que todos los registros de facturas intercompany son registrados a la cuenta correcta?

A- Siempre b- Casi siempre c-. Nunca

7- ¿Considera que el proceso está debidamente reglamentado y regulado para su correcta ejecución?

C- Si

D- No

8- ¿Considera necesario que el departamento de cuentas por pagar deba tener un calendario de cierre escalonado distinto al de las unidades de negocio?

A- Si

B- No


9- ¿Con base en su experiencia considera que los procesos del equipo de cuentas por pagar deben estar estipulados en un manual de proceso?

A- Si


B- No

10-¿Con base en esta encuesta considera algún otro punto fundamental que deba considerar el equipo investigador en cuanto al proceso de registro de facturas intercompany?


Anexo 3. Matriz de medición de gestiones.

		Departamento de Cuentas por Pagar Matriz de medición de gestiones Período 2021-2024							
#	Código unidad de negocio	Descripción de la gestión	Responsable	# factura	Tiempo en la gestión	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Días de registro	Productividad del equipo
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Anexo 4. Fórmula de Productividad.

		Departamento de Cuentas por Pagar Instrumento de evaluación de la productividad		
Fórmula: Total cantidad de gestiones/Total horas trabajadas				
# columna	Cantidad de gestiones	Horas trabajadas	Responsable	Productividad del equipo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
Totales				

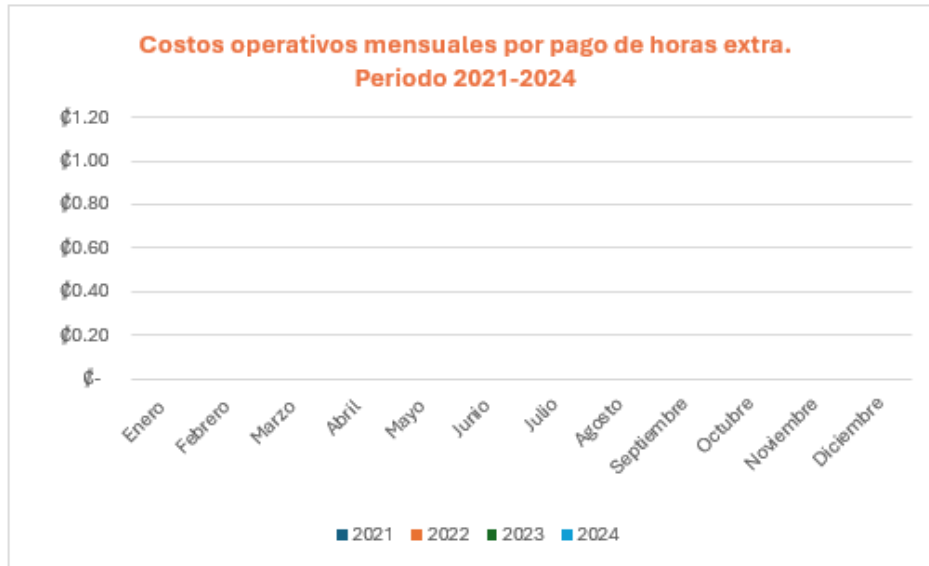
Anexo 5. Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany.

		Departamento de Cuentas por Pagar Formulario del seguimiento de retrasos de facturación intercompany Período 2021-2024							
#	Código unidad de negocio	# factura	Fecha de factura	Fecha ingreso a Ineldat	Fecha de orden de compra	Fecha de entrada de mercancía	Fecha registro y contabilización de factura	Estado del registro	Duración real
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									


Anexo 6. Matriz de verificación de costos operativos.

		Departamento de Cuentas por Pagar Matriz de costos operativos Período 2021-2024			
Mes	Costo mensual horas extra				
	2021	2022	2023	2024	
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Total	₡	₡	₡	₡	

Anexo 7. Gráfico de barras de costos operativos.



Anexo 8. Matriz de verificación de gastos operativos.

 Departamento de cuentas por pagar. Matriz de verificación de gastos operativos Período 2021-2024													
Colaborador	Diciembre (año anterior):	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Aguinaldo = Total /12
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
2021	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
2022	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
2023	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
Colaborador 4													
Colaborador 5													
Colaborador 6													
Colaborador 7													
Colaborador 8													
2024	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Anexo 9. Calculadora de cuotas.

Salario mensual: Facturación estimada: **₡0**


CCSS	Patrono	Trabajador	Monto
SEM	9,25%	5,50%	₡0
IVM	5,42%	4,17%	₡0
TOTAL	14,67%	9,67%	₡0

OTRAS INSTITUCIONES	Patrono	Trabajador	Monto
Banco Popular (BPOF)	0,25%	-	₡0
Asignaciones familiares	5,00%	-	₡0
IMAS	0,50%	-	₡0
INA	1,50%	-	₡0
TOTAL	7,25%	-	₡0

LEY DE PROTECCIÓN AL TRABAJADOR (LPT)	Patrono	Trabajador	Monto
Banco Popular (BPOF)	0,25%	1,00%	₡0
Fondo de Capitalización Laboral (FCL)	1,50%	-	₡0
Operadora de pensiones complementaria (OPC)	2,00%	-	₡0
INS	1,00%	-	₡0
TOTAL	4,75%	1,00%	₡0

RESUMEN	Patrono	Trabajador	Total
PORCENTAJES TOTALES	26,67%	10,67%	37,34%
Totales	₡0	₡0	₡0

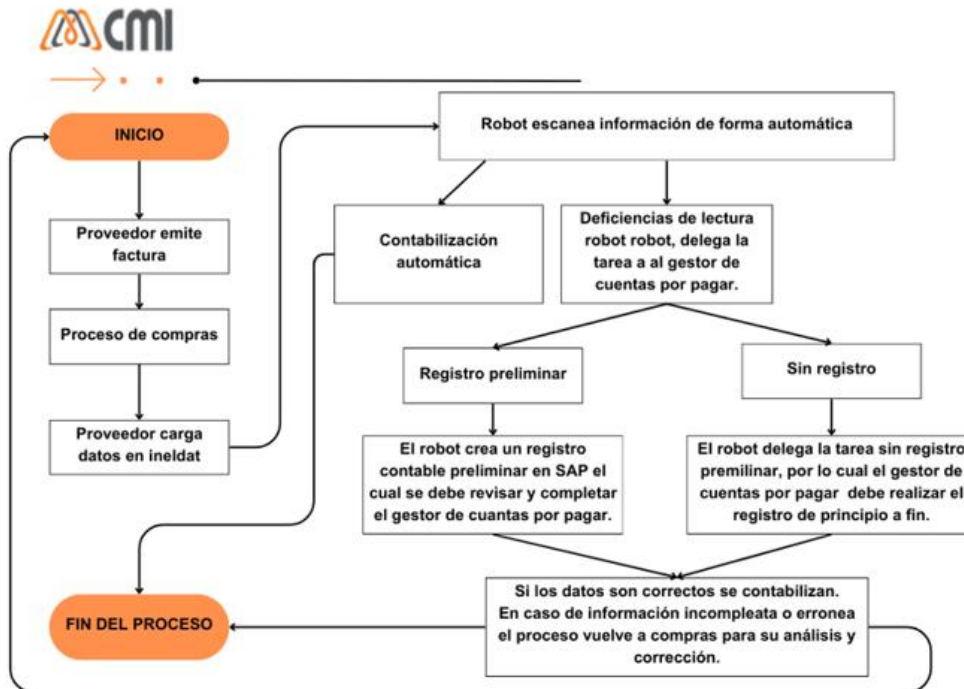
Anexo 10. Matriz cuotas patronales.

 Departamento de cuentas por pagar. Matriz cuotas patronales Periodo 2021-2024												
Colaborador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Colaborador1												
Colaborador2												
Colaborador3												
2021												
Colaborador1												
Colaborador2												
Colaborador3												
2022												
Colaborador1												
Colaborador2												
Colaborador3												
2023												
Colaborador1												
Colaborador2												
Colaborador3												
Colaborador4												
Colaborador5												
Colaborador6												
Colaborador7												
Colaborador8												
2024	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -

Anexo 11. Matriz carga de facturas entrantes.

	Departamento de cuentas por pagar		
	Matriz porcentaje de facturas registradas.		
	Período 2021-2024		
Mes	Total facturas emitidas	Escalado con preliminar	% facturas registrado.
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Setiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total			

Anexo 12. Mapa de proceso de gestión facturas Intercompany.



Anexo 13. Matriz de crecimiento por departamento.



Matriz de crecimiento de valor del departamento de cuentas por pagar	2021	2022	2023	2024
Valor del departamento	₡	₡	₡	₡
Colaboradores				
Valor en activos fijos	₡	₡	₡	₡