Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoria Empresarial y del Sector Público

Implementación de políticas contables y administrativas para mejorar el control interno de una empresa del sector avícola

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Angie Mayli PASACHE YARLEQUE

ASESOR

Dra. Mélida Herlinda PECHO RAFAEL

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pasache, A. (2025). *Implementación de políticas contables y administrativas para mejorar el control interno de una empresa del sector avícola*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoria Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Angie Mayli Pasache Yarleque
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74907073
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mélida Herlinda Pecho Rafael
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	19926857
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9039-3738
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Emilio Gabriel García Villegas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08628745
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Marcial Antonio Medina Vigo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09156053
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	César Maximiliano Urbano Ventocilla
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06708657
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.2 Contabilidad de Gestión
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Mayo 2024 – Febrero 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORÍA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 062-EPAEYSP-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día dieciocho de octubre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001689-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 20 de octubre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Emilio Gabriel García Villegas
MIEMBROS	:	Mag. César Maximiliano Urbano Ventocilla
		Dr. Marcial Antonio Medina Vigo
MIEMBRO - ASESORA	:	Dra. Mélida Herlinda Pecho Rafael

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA"***, presentado por la bachiller Angie Mayli Pasache Yarleque con código de matrícula N° 19110543, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Emilio Gabriel García Villegas
Presidente

Mag. César Maximiliano Urbano Ventocilla
Miembro

Dr. Marcial Antonio Medina Vigo
Miembro

Dra. Mélida Herlinda Pecho Rafael
Miembro - asesora

Nota. Resolución Decanal N° 0001689-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 20 de octubre de 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dra. Mélida Herlinda Pecho Rafael en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000062-2025-EPAESP-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA"*, presentado por la bachiller Angie Mayli Pasache Yarleque para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 16% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 13 de enero de 2026

Firma de la asesora: 

Nombres y apellidos de la asesora: Dra. Mélida Herlinda Pecho Rafael

DNI: 19926857

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que han sido parte de este proceso. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo día a día y por ser mi mayor fortaleza durante todo este camino. Gracias por estar siempre presentes, brindándome ánimo en los momentos difíciles y celebrando conmigo cada pequeño logro.

A mis amigos, por las palabras de aliento y por compartir conmigo esta etapa tan significativa.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, por confiar encada una de mis habilidades y por seguir adelante con dedicación. Este logro es resultado de mi esfuerzo y perseverancia.

Angie Mayli

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por guiarme y brindarme fortaleza en cada uno de los pasos de este camino.

Agradezco a mi alma mater, por brindarme una formación académica de excelencia e inculcarme valores que hoy me definen mi perfil como profesional y sobre todo como persona. Cada experiencia vivida en sus aulas ha contribuido a mi crecimiento integral y ha dejado una huella imborrable en mi vida.

A mi asesora la Dra. Mélida Herlinda Pecho Rafael, gracias por su constante guía, paciencia y compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Su conocimiento, dedicación y apoyo han sido esenciales para alcanzar esta meta con éxito.

Angie Mayli

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 2
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 2
1.1.1. Reseña histórica 2
1.1.2. Servicios que brinda 3
1.1.3. Organización y estructura empresarial 5
1.2. Periodo de duración de la actividad 6
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 6
1.4. Razón o denominación social 8
1.5. Dirección postal 8
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 9
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 10
2.1. Organización de la actividad 10
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 14
2.3. Problemática 15
2.4. Metodología y procedimientos 36
2.5. Resultados de la actividad 45
III. CONCLUSIONES 63
IV. RECOMENDACIONES 64
REFERENCIAS 65
ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organica de la empresa.....6
Figura 2: Ubicación geografica de la direccion postal de PwC Perú 8
Figura 3: Cubo de Marco Integrado de Control Interno.....27
Figura 4: Reporte de Clasificación huevos incubables 49
Figura 5: Reporte de nacimiento de huevos incubables 50
Figura 6: Informe auditado 2023 de la empresa.....51
Figura 7: Requerimeinto del Manual de Organización y Funciones (MOF).....54
Figura 8: Política de compras.....57
Figura 9: Informe auditado 2024 de la empresa.....58

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo general proponer la implementación de políticas contables y administrativas en una empresa del sector avícola, con el propósito de fortalecer su sistema de control interno, mejorar la calidad de la información financiera y optimizar la eficiencia operativa. Esta propuesta surgió a partir de las observaciones realizadas durante una auditoría financiera desarrollada por la firma PwC Perú, en la cual se identificaron deficiencias estructurales relacionadas con la ausencia de lineamientos normativos internos y la clasificación inadecuada de activos biológicos. La metodología se basó en un análisis documental, observación directa y entrevistas para diseñar una solución integral que estandarizó procedimientos, definió funciones y mejoró los controles internos; como resultado, se logró una mayor eficiencia operativa y una mejor calidad de la información financiera, la reclasificación de los huevos fértiles como activos biológicos permitió una presentación más precisa de los estados financieros, y la implementación de políticas administrativas fortaleció la gestión interna, alineándola con estándares internacionales. Finalmente, se concluyó que la ausencia de políticas contables y administrativas formalmente estructuradas constituía una debilidad significativa en el sistema de control interno de la empresa del sector avícola. Esta carencia afectaba la consistencia de los registros, la trazabilidad de las operaciones y la presentación razonable de los estados financieros.

Palabras clave: Políticas contables, políticas administrativas, auditoria, control interno

ABSTRACT

The general objective of this professional proficiency assessment project was to propose the implementation of accounting and administrative policies in a poultry company, with the goal of strengthening its internal control system, improving the quality of its financial reporting, and optimizing operational efficiency. This proposal arose from observations made during a financial audit conducted by PwC Peru, which identified structural deficiencies related to the absence of internal regulatory guidelines and the inadequate classification of biological assets. The methodology was based on documentary analysis, direct observation, and interviews to design a comprehensive solution that standardized procedures, defined functions, and improved internal controls, the result was greater operational efficiency and improved financial reporting quality, the reclassification of fertile eggs as biological assets allowed for a more accurate presentation of the financial statements, and the implementation of administrative policies strengthened internal management, aligning it with international standards. Finally, it was concluded that the absence of formally structured accounting and administrative policies constituted a significant weakness in the poultry company's internal control system. This deficiency affected the consistency of records, the traceability of operations, and the fair presentation of financial statements.

Keys words: Accounting policies, administrative policies, auditing, internal control

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como propósito demostrar las distintas habilidades recogidas durante la formación educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y como fueron aplicados en un entorno real de trabajo. Este trabajo se desarrolló de acuerdo con las actividades realizadas en la firma PwC Perú, la cual es una de las principales empresas que brinda servicios profesionales de forma global, debido a ello es conocida por su excelencia en sus diversos trabajos de auditoría, consultoría y asesoría tributaria y legal.

Durante el periodo comprendido entre mayo de 2024 a febrero de 2025, la firma PwC Perú realizó la auditoría financiera a una empresa del sector avícola, en donde se pudo identificar diferentes oportunidades de mejora, la más relevante esta relacionadas a las políticas contables y administrativas de la empresa. A partir de esta experiencia, se propuso como objetivo principal la implementación de estrategias enfocadas a fortalecer el control interno de la compañía, ayudando a construir una gestión más eficiente, clara y sobre todo que esté alineada con los diferentes procedimientos de una compañía del sector avícola.

Este trabajo se divide en diversos grupos en donde se puede observar desde el entendimiento del entorno institucional y la problemática detectada, hasta el desarrollo de la propuesta de solución, su aplicación práctica y los resultados alcanzados. Asimismo, se incluyen algunos fundamentos teóricos, normativos y técnicos que ayudan al tratamiento del caso descrito en el presente trabajo, así como un análisis detallado de las diversas alternativas de solución y sus implicancias.

Por otro lado, el trabajo se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se desarrolla la información general sobre la empresa donde se desarrolló la actividad profesional, en el caso del presente trabajo una compañía del sector avícola. El segundo capítulo, se enfoca en detallar la actividad realizada, incluyendo la problemática identificada en dicha empresa, los objetivos propuestos, la metodología aplicada y los resultados obtenidos. El tercer capítulo expone las conclusiones alcanzadas y el análisis realizado. Finalmente, el cuarto capítulo contiene recomendaciones orientadas a asegurar la sostenibilidad y mejora continua del proceso.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La trayectoria de PwC (PricewaterhouseCoopers) se remonta al siglo XIX en la ciudad de Londres, donde surgieron las bases de lo que hoy es una de las firmas de servicios profesionales más influyentes del mundo. Samuel Lowell Price, nació en 1821, inició su carrera en contabilidad desde muy joven. Por lo que después de adquirir experiencia en diferentes firmas, fundo su propia empresa. Paralelamente, Edwin Waterhouse, proveniente de una familia de clase alta y nacido en 1841, también resalto en el entorno contable británico.

En 1874, ambos profesionales decidieron agrupar sus conocimientos y esfuerzos con la finalidad de fundar Price, Waterhouse & Co., una firma que muy pronto ganó reconocimiento en el Reino Unido y que, en 1890, dio su primer paso hacia la internacionalización con la inauguración de su primera oficina ubicada en Nueva York. De forma simultánea, William Cooper, junto con sus hermanos, fundó una firma en Londres, mientras que, en Estados Unidos, William Lybrand hizo lo propio. Estas dos últimas instituciones se fusionaron en 1957, dando origen a Coopers & Lybrand, una red internacional de especializada en brindar servicios contables y de auditoría que también alcanzó gran reconocimiento.

Décadas más tarde, en 1998, se oficializó la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, lo que inició PricewaterhouseCoopers, una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo. Esta unión no solo integró varios años de experiencia y conocimiento técnico, sino que también fortaleció su capacidad para ofrecer soluciones integrales a clientes de todos los

sectores económicos. En 2010, la firma adoptó oficialmente la marca abreviada PwC, aunque su denominación legal completa se mantiene hasta la actualidad.

Desde entonces, PwC ha consolidado su posición como una de las cuatro grandes firmas globales de auditoría y consultoría, conocidas como las “Big Four”, junto con Deloitte, EY y KPMG. Actualmente, cuenta con presencia en más de 150 países y con una fuerza laboral que supera los 300,000 profesionales, ofreciendo servicios en auditoría, consultoría empresarial, asesoría legal y fiscal, así como soluciones tecnológicas avanzadas.

En el caso de Perú, PwC está representada por las firmas Gaveglio Aparicio y Asociados S.C.R.L. y PricewaterhouseCoopers S.C.R.L., las cuales han desempeñado un papel clave en el desarrollo del sector contable y de consultoría en el país, estas acumulan más de un siglo de operaciones en el país, brindando servicios especializados a empresas de diversos sectores.

A lo largo de su evolución, PwC ha demostrado una notable capacidad de transformación frente a los diferentes cambios del entorno empresarial. En las últimas décadas, ha arriesgado por la transformación digital, incorporando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la ciberseguridad, con la finalidad de poder modernizar todos sus servicios y acompañar a cada uno de sus clientes en los desafíos de la era digital.

1.1.2. Servicios que brinda

PwC Perú es reconocida como una de las firmas líderes en la prestación de servicios profesionales relacionados a auditoría, consultoría empresarial y asesoría tributaria y legal. Cada uno de estas actividades se implementan a través de dos firmas locales que operan bajo su red global:

- **PricewaterhouseCoopers Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada,** especializada en consultoría estratégica, servicios tributarios y asesoría legal.
- **Gaveglio Aparicio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada,** enfocada principalmente en la ejecución de auditorías financieras y servicios relacionados.

A continuación, se presenta un resumen de sus principales líneas de servicio:

Auditoría (Assurance): PwC Perú lleva a cabo auditorías financieras que garantizan la confiabilidad de la información contable de cada uno de sus clientes, pertenecientes a sectores como minería, finanzas, energía, comercio minorista y gobierno. Por otro lado, ofrece servicios de consultoría contable, revisiones limitadas y procesos de Due Diligence.

Consultoría de Negocios (Advisory Services): Esta línea de servicio brinda asesoramiento estratégico con el objetivo de mejorar el valor de las organizaciones, abarcando la gestión de riesgos, transformación digital, control interno, planificación estratégica y apoyo en operaciones como fusiones, adquisiciones y reestructuraciones.

Asesoría Tributaria y Legal (Tax & Legal): PwC Perú ofrece servicios de materia fiscal y legal, que comprenden desde la planificación tributaria y la auditoría fiscal hasta la elaboración de estudios de precios de transferencia de la compañía. Así mismo brinda apoyo en los diferentes procedimientos de fiscalización, asesoría en derecho laboral y corporativo, así como servicios de outsourcing enfocado en las áreas administrativas y contables.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

La estructura organizacional de la empresa PwC Perú está diseñada para asegurar una gestión eficiente, alineada con sus objetivos estratégicos y con altos estándares de gobernanza corporativa. Esta estructura se compone de diversos órganos de dirección y líneas jerárquicas claramente definidas, que permiten una operación coordinada entre sus distintas áreas de servicio.

En la cúspide del gobierno corporativo se encuentra el Equipo de Liderazgo del País (Country Leadership Team - CLT), que actúa como el principal órgano de gestión. Este equipo está constituido por el Socio Principal e incorporado por los socios líderes de las tres principales líneas de servicio: Auditoría (Assurance), Asesoría Tributaria y Legal (Tax & Legal) y Consultoría de Negocios (Advisory Services). El CLT es responsable de la planificación estratégica, la supervisión operativa y la toma de decisiones clave para el desarrollo de la firma en el país.

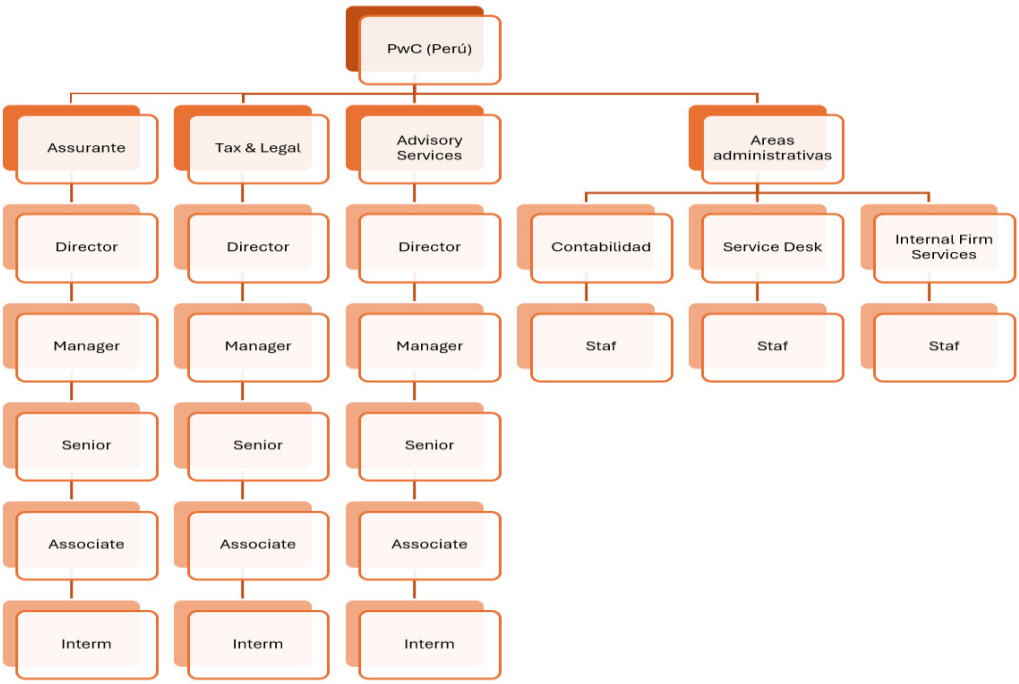
Complementariamente, el CLT Extendido incorpora representantes de comités especializados en áreas como gestión de riesgos, ética profesional, sostenibilidad, crisis institucional y responsabilidad corporativa. Este grupo tiene entre sus funciones la revisión y aprobación del Informe de Sostenibilidad, Impacto y Transparencia, reflejando el compromiso de la firma con la rendición de cuentas y la creación de valor social.

Otro órgano esencial es la Asamblea de Socios del País, conformada por todos los socios patrimoniales, incluidos los miembros del CLT. Esta asamblea, presidida también por el Socio Principal, tiene competencias clave como la aprobación de políticas estratégicas, la definición del capital social y operativo, la elección o remoción del Socio Principal, y la validación de planes

de negocio a mediano y largo plazo. Asimismo, tiene la facultad de decidir sobre la incorporación de nuevos socios.

Figura 1

Estructura Orgánica de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El período de duración descrito en el presente trabajo de suficiencia profesional abarcó desde el mes de mayo de 2024 hasta febrero de 2025, con una duración de 10 meses, etapa que se llevó a cabo tras la revisión y supervisión correspondiente por parte del equipo de auditores de PwC Perú. Durante este rango de tiempo, se ejecutaron todas las actividades prácticas relacionadas al proceso de auditoría financiera, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la firma auditora, en cumplimiento de las normas y estándares profesionales aplicables.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

PwC Perú dirige su finalidad institucional hacia la generación de valor sostenible, contribuyendo activamente a la solución de los desafíos más

relevantes que enfrenta la sociedad contemporánea. En este contexto, la firma no solo acompaña y asesora a las compañías en la formación de un ambiente de confianza, sino que también ayuda a fomenta las diversas prácticas responsables que puedan fortalecer el desarrollo económico, social y ambiental a largo plazo de cada compañía.

Uno de los principales objetivos de PwC Perú es ofrecer servicios profesionales de alta calidad que ayuden a las organizaciones a tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto incluye asesoría en auditoría, impuestos, consultoría empresarial y transformación digital, con un enfoque centrado en la excelencia técnica y la creación de valor para sus clientes.

Además, la firma busca desarrollar soluciones personalizadas que respondan a las necesidades específicas de cada cliente. A través de un enfoque colaborativo, PwC se posiciona como un socio estratégico que entiende los retos del entorno empresarial y propone estrategias innovadoras para enfrentarlos. En este marco, los objetivos específicos de PwC Perú se estructuran de la siguiente manera:

- Desarrollar soluciones personalizadas que respondan a los desafíos particulares de cada cliente, mediante un enfoque colaborativo e innovador.
- Impulsar una cultura organizacional basada en la integridad, la innovación y la responsabilidad social, posicionándose como agente de cambio en el entorno empresarial.
- Acompañar a las organizaciones en la integración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus modelos de negocio, promoviendo la sostenibilidad.
- Fomentar el desarrollo del talento humano, invirtiendo en la formación de profesionales con visión global, habilidades técnicas sólidas y un fuerte sentido ético.

- Construir relaciones de confianza con los grupos de interés, integrando principios de sostenibilidad en todas las operaciones y generando impactos positivos que trasciendan lo económico.

1.4. Razón o denominación social

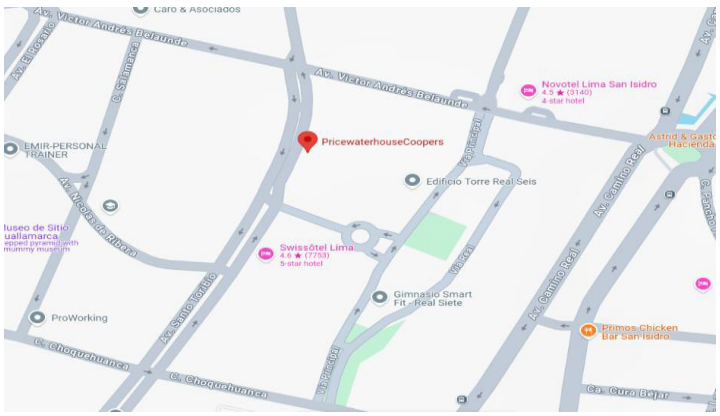
La denominación legal de la firma PwC Perú corresponde a Gaveglio, Aparicio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, entidad registrada bajo el RUC N.º 20106896276. Esta razón social representa la estructura jurídica a través de la cual la firma opera en el país, en concordancia con las disposiciones legales y regulatorias vigentes en el Perú.

1.5. Dirección postal

En relación con el presente caso, se indica que el domicilio fiscal de la firma de auditoría PwC Perú se encuentra ubicado en la Avenida Santo Toribio N.º 143, en la Urbanización El Rosario, correspondiente al distrito de San Isidro, en la provincia y departamento de Lima. Asimismo, el código postal asignado a esta dirección es el N.º 15073. Esta ubicación constituye la sede principal desde la cual la firma desarrolla sus actividades profesionales en el país, conforme a lo establecido en el marco normativo vigente.

Figura 2

Ubicación geográfica de la dirección postal de PwC Perú.



Fuente. Google Maps.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

La firma PwC Perú pone a disposición del público su sitio web oficial, el cual puede ser consultado a través del siguiente enlace: https://www.pwc.pe/es/servicios/assurance.html. En esta plataforma digital se ofrece información detallada sobre los servicios que brinda la organización, así como recursos de contacto institucional. Para consultas o comunicaciones formales, la empresa ha habilitado el correo electrónico pe_contactopwc@pwc.com. Asimismo, se encuentra disponible la línea telefónica de atención al cliente a través del número +51 919 292 001, mediante la cual se pueden canalizar solicitudes de información o coordinar servicios profesionales.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

Durante el desarrollo de la auditoría financiera, se realizan tres fases las cuales son: planificación, ejecución y emisión del informe final. Dicho proceso se realiza de acuerdo con la normativa establecida por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las cuales respaldan que una compañía se auditada bajo un enfoque sistemático y profesional. En la primera etapa de auditoría, se oficializa el compromiso entre la firma auditora y la entidad auditada, esto mediante un contrato en donde se establecen los objetivos, responsabilidades y condiciones del encargo. A partir de ello, se conforma el equipo de auditoría, con la finalidad de asignar funciones determinadas para cada cargo que puedan asegurar la calidad del proceso, desde la supervisión general hasta el sustento operativo.

En la planificación se realiza un análisis minucioso del entorno empresarial de la compañía auditada, su estructura organizativa y los principales riesgos que podrían vulnerar y la fiabilidad de la información financiera. En esta fase se establecen criterios clave como la materialidad y se diseña la estrategia de auditoría. En la ejecución, se aplican procedimientos orientados a obtener evidencia suficiente y adecuada, tales como revisiones documentarias, confirmaciones externas y verificaciones físicas, con el objetivo de sustentar la opinión del auditor. Finalmente, se elabora un informe profesional que refleja la evaluación de los estados financieros, acompañado de comunicaciones formales con la administración, incluyendo recomendaciones para fortalecer los controles internos y mejorar la presentación contable.

En el caso específico de una auditoría realizada por la firma PwC Perú, se llevó a cabo un auditoria a una empresa perteneciente al sector avícola, en donde se aplicó procedimientos con un enfoque metodológico riguroso y sistemático, orientado tanto a la evaluación de la razonabilidad de los estados financieros como al análisis de la efectividad del sistema

de control interno. Desde las etapas iniciales del encargo, el equipo centró sus esfuerzos en la identificación de áreas sensibles que pudieran representar riesgos significativos para la confiabilidad de la información contable y administrativa de la entidad.

Durante la fase de planificación de la auditoría, se efectuó un análisis integral del entorno operativo de la empresa perteneciente al sector avícola. Este análisis contempló la evaluación de factores relevantes como la estacionalidad de la producción, los riesgos sanitarios inherentes a la actividad, y el marco regulatorio aplicable. Esta comprensión preliminar permitió identificar áreas críticas con potencial impacto en la razonabilidad de los estados financieros.

Como parte de esta etapa, se determinó el umbral de materialidad utilizando como base los ingresos proyectados al 31 de diciembre de 2024. Este cálculo permitió establecer un parámetro cuantitativo para evaluar la significancia de los hallazgos y, a su vez, facilitó la selección de los rubros que serían objeto de revisión detallada durante la fase de ejecución. La definición de estos rubros se realizó considerando tanto su magnitud relativa como su nivel de riesgo inherente.

Posteriormente, se procedió a la evaluación de los controles internos asociados a los procesos de producción, gestión de inventarios biológicos y comercialización. Esta revisión resultó fundamental para determinar el grado de confianza que podía otorgarse a dichos controles y, en consecuencia, definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Asimismo, se revisó el presupuesto de horas establecido en la carta de contratación, con el propósito de estructurar un plan de trabajo que incluyera el cronograma de actividades, la asignación eficiente de recursos humanos y tecnológicos, y la definición de los procedimientos específicos a ejecutar. Como parte de esta etapa, se llevaron a cabo reuniones estratégicas con los responsables de las principales áreas

funcionales de la organización, incluyendo las áreas administrativas, financieras, operativas y de producción. Estas reuniones facilitaron una visión integral del entorno organizacional y de los procesos clave. Adicionalmente, se realizaron visitas presenciales a las instalaciones productivas, tales como plantas de procesamiento y granjas, lo que permitió obtener un conocimiento directo y detallado de los flujos operativos, logísticos y de producción.

Durante la fase de ejecución, el equipo auditor llevó a cabo una serie de procedimientos previamente definidos en la etapa de planificación, con el objetivo de obtener evidencia suficiente y adecuada que respaldara su opinión sobre los estados financieros de la empresa del sector avícola.

La segunda fase del trabajo de auditoría se ejecutó en dos fases diferenciadas: la primera se llevó a cabo en el mes de agosto de 2024, considerando información financiera al 30 de junio de dicho año; mientras que la segunda fase se realizó en febrero de 2025, con base en la información correspondiente al cierre del ejercicio al 31 de diciembre de 2024. En el primer corte, se sostuvo una reunión con la Gerencia General, en la cual se presentaron y discutieron los principales riesgos identificados durante la visita de planificación. Uno de los hallazgos más relevantes fue la inexistencia de políticas contables y administrativas formalmente documentadas. Esta situación fue considerada una debilidad estructural significativa, ya que comprometía la estandarización de procesos, la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento normativo. Como respuesta, se recomendó a la alta dirección la elaboración e implementación de un conjunto de políticas internas que sirvieran como marco normativo para una gestión más eficiente, transparente y alineada con las mejores prácticas del sector.

En el segundo corte, se verificó que la compañía había implementado las políticas sugeridas, tomando como base las recomendaciones emitidas en el primer corte. Esta acción evidenció el compromiso de la organización con la mejora continua y el fortalecimiento de su sistema de control

interno, reduciendo así los riesgos asociados a la ausencia de lineamientos formales en la toma de decisiones y en la ejecución de las operaciones.

Adicionalmente, durante la ejecución se realizaron pruebas sustantivas y de cumplimiento sobre las áreas críticas previamente identificadas, tales como la producción avícola, el manejo de inventarios biológicos y los procesos de comercialización. Estas pruebas incluyeron la revisión documental, entrevistas con personal clave, observación directa de procesos y análisis de registros contables y operativos. También se efectuaron visitas adicionales a las instalaciones productivas, incluyendo plantas de procesamiento y granjas, con el propósito de validar in situ la información obtenida y verificar la adecuada implementación de los controles establecidos. Estas visitas permitieron corroborar la existencia física de activos biológicos, evaluar las condiciones sanitarias y operativas, y constatar la coherencia entre los registros contables y la realidad operativa. Toda la información recopilada fue debidamente registrada en los papeles de trabajo, los cuales constituyeron el soporte documental de los hallazgos obtenidos, permitiendo sustentar de manera objetiva las conclusiones alcanzadas durante la auditoría.

Concluida la fase de ejecución, se procedió a la etapa de finalización de la auditoría, la cual tuvo como objetivo consolidar los hallazgos obtenidos, evaluar su impacto en los estados financieros y emitir las conclusiones correspondientes de manera objetiva y fundamentada. Durante esta fase, se realizó una revisión integral de los papeles de trabajo, asegurando que toda la evidencia recopilada fuera suficiente, pertinente y adecuada para respaldar las observaciones formuladas. Se verificó la trazabilidad entre los procedimientos aplicados, los hallazgos identificados y las conclusiones alcanzadas, garantizando así la consistencia técnica del proceso de auditoría.

Asimismo, se elaboró el informe final, en el cual se expusieron de manera estructurada los principales hallazgos, incluyendo la implementación de

políticas contables y administrativas formalmente documentadas, identificando una mejora significativa en el sistema de control interno. El borrador del informe fue presentado a la Gerencia General en una reunión de cierre, donde se discutieron las observaciones más relevantes y se brindó espacio para comentarios y aclaraciones por parte de la administración. Esta instancia permitió validar la comprensión mutua de los hallazgos y reforzar el compromiso de la organización con la mejora continua.

Finalmente, se emitió el informe de auditoría con la opinión correspondiente, cumpliendo con los estándares profesionales aplicables y los requerimientos establecidos en la carta de contratación. Con ello, se dio por concluido el encargo, dejando constancia del trabajo realizado y de las oportunidades de mejora identificadas para el fortalecimiento de los procesos internos de la empresa.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad del trabajo de suficiencia profesional es analizar cómo la implementación de políticas contables y administrativas puede optimizar al fortalecimiento del control interno en una empresa del sector avícola. En este ámbito, se busca abarcar de qué manera la formalización de procedimientos internos, la estandarización de registros contables y la adopción de prácticas administrativas eficientes pueden mejorar la gestión de los recursos, reducir riesgos operativos y aumentar la confiabilidad de la información financiera. La investigación se enfoca a identificar áreas vulnerables dentro de la organización en donde el control interno puede ser mejorado mediante el diseño e implementación de políticas adecuadas y alineadas a la normativa vigente, las cuales se encuentren adaptadas a las particularidades del sector.

El objetivo general del presente trabajo es proponer la implementación de políticas contables y administrativas que fortalezcan el control interno en una empresa del Sector Avícola, a fin de mejorar la eficiencia

operativa, la confiabilidad de la información financiera y la gestión de riesgos, considerando su estructura organizativa, sus procesos operativos y la gestión de sus recursos.

Entre los objetivos específicos se plantea:

- Identificar deficiencias en los procesos contables y administrativos que afectan el control interno en una empresa avícola, para fundamentar su mejora.
- Evaluar el impacto de la estandarización de registros y procedimientos en la calidad de la información financiera, considerando su utilidad para la toma de decisiones estratégicas y la transparencia organizacional.
- Proponer mecanismos de implementación y seguimiento de las políticas diseñadas, orientados a fortalecer la estructura de control interno y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Una de las funcionas más importantes de la auditoria es ofrecer una evaluación objetiva e independiente de los estados financieros de una organización. Esto permite generar confianza en la información contable, asegurar el cumplimiento normativo y apoyar la toma de decisiones informadas. En el desarrollo de una auditoría financiera realizada a una empresa del sector avícola, se identificaron diversas situaciones que evidencian la necesidad de fortalecer su estructura contable y administrativa. Esta revisión permitió observar que, si bien la entidad cumple con sus funciones operativas, existen vacíos importantes en la formalización de sus políticas internas, lo que afecta directamente la calidad de la información financiera que produce.

El resultado de la auditoría que se realizó en PwC Perú reveló que la empresa del sector avícola no cuenta con lineamientos contables

claramente definidos ni con procedimientos administrativos estandarizados, lo cual genera inconsistencias en los registros y dificulta la trazabilidad de las operaciones. Esta situación representa un riesgo para la confiabilidad de los estados financieros, ya que la ausencia de criterios uniformes puede derivar en errores de interpretación, omisiones relevantes o distorsiones en la presentación de los resultados económicos. Además, la falta de políticas adecuadas también debilita el control interno, exponiendo a la empresa a posibles contingencias que podrían evitarse con una estructura normativa más sólida.

En este contexto, la auditoría no solo permitió identificar las debilidades existentes, sino que también sirvió como punto de partida para proponer mejoras orientadas a la implementación de políticas contables y administrativas que respondan a las necesidades reales de la empresa. Estas políticas deben contribuir a una gestión más ordenada, transparente y alineada con las buenas prácticas del sector, fortaleciendo así la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la falta de políticas contables y administrativas afecta el fortalecimiento del control interno en una empresa del Sector Avícola, que debilita la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y la gestión de riesgos?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Se obtuvieron diversas fuentes de información bibliográficas incluyendo tanto investigaciones como tesis desarrolladas a nivel nacional e internacional.

En cuanto a estudios de tesis realizados a nivel internacional, se consideran los siguientes trabajos:

Lotero, Gil y Cuellar (2021), en su trabajo de investigación titulada. Implementación de políticas contables y ESFA bajo NIIF para Pymes en la empresa Avícola la Frontera S.A. Plantearon como objetivo general implementar la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pymes en la empresa Avícola la Frontera S.A, teniendo en cuenta las características y requerimientos de esta normativa internacional, con el fin de mejorar la presentación y comprensión de la información financiera. La metodología utilizada en la investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, documental y de campo, apoyándose en la revisión de las órdenes de producción correspondientes al año de la investigación. Los resultados obtenidos demostraron que la implementación de políticas contables bajo NIIF para PYMES en la empresa Avícola la Frontera S.A. permitió estructurar adecuadamente el Estado de Situación Financiera de Apertura (ESFA), mejorando la calidad, comprensión y utilidad de la información financiera para la toma de decisiones. En conclusión, los autores destacan que la adopción de estas normas fortaleció el cumplimiento normativo, promovió la transparencia y aumentó la confiabilidad de los estados financieros, contribuyendo a una gestión contable más eficiente y profesional.

Cortes (2021), en su trabajo de investigación titulada. Diseño de un Manual de Políticas Contables Enfocado en las NIIF para la Empresa Jusasois Enterprise Solutions S.A.S. Planteó como objetivo general diseñar un manual de políticas contables enfocado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), adaptado a la naturaleza y operaciones de la empresa Jusasois Enterprise Solutions S.A.S, con el fin de mejorar la presentación, comprensión y gestión de su información financiera. La metodología utilizada en la investigación fue bajo un enfoque cualitativo, caracterizado por trabajar con recolecciones de datos e informaciones descriptivas-teóricas sin recopilar datos numéricos.

Los resultados obtenidos evidenciaron que, mediante la revisión documental de las NIIF, la normativa y situación contable de Jusasois Enterprise Solutions S.A.S., se logró diseñar un manual de políticas contables adaptado a las necesidades de la empresa, proporcionando directrices claras para el tratamiento contable de sus operaciones. En conclusión, la implementación de un manual de políticas contables bajo NIIF permite a la empresa mejorar la calidad de su información financiera, facilitar la toma de decisiones y fortalecer su control interno. Además, alinea sus prácticas contables con estándares internacionales, lo que mejora su competitividad.

Parra (2021), en su trabajo de investigación titulada. Diseño de un Manual de Procedimiento y Política Contable para la Empresa Hotelera, Hotel Zeus de la Ciudad de Riobamba. Planteó como objetivo general diseñar un manual de procedimientos y políticas contables que permita estandarizar los procesos administrativos y contables del HOTEL ZEUS de Riobamba, con el fin de mejorar el control interno, optimizar la gestión financiera y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente. La metodología utilizada en la investigación fue de tipo documental, descriptiva y aplicada, basada en la observación directa, el análisis detallado de las actividades contables y el registro sistemático de los procesos internos de la empresa. Los resultados obtenidos evidencian que se diseñó un manual contable y de procedimiento adaptado a las operaciones especificas del Hotel Zeus, lo que permitió estandarizar procesos clave, fortalecer el control interno y facilitar la correcta aplicación de las normas contables en la gestión diaria. En conclusión, el manual constituye una herramienta fundamental para fortalecer la gestión contable, garantizar la transparencia financiera y confiabilidad de la información financiera, y apoyar de manera efectiva la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa hotelera.

En cuanto a estudios de tesis realizados a nivel nacionales, se consideran los siguientes trabajos:

Bombilla (2021), en su trabajo de investigación titulada. Propuesta de implementación de políticas contables para la mejora de la elaboración de los estados financieros según las NIIF de una empresa de servicios médicos, Lima 2021. Planteó como objetivo general proponer lineamientos específicos para la implementación de políticas contables, con el fin de mejorar el proceso de elaboración y preparación de la información financiera, asegurando que esta sea coherente con las normas y principios contables. La metodología utilizada en la investigación fue bajo un enfoque mixto, mediante el cual se empleó un análisis cualitativo y cuantitativo, aplicando técnicas de observación, revisión documental y análisis de datos contables. Los resultados obtenidos evidencian que la empresa presentaba deficiencias en la aplicación de políticas contables, lo que afectaba la calidad de sus estados financieros, a través de la propuesta de implementación basada en las NIIF, se establecieron lineamientos claros que permitieron mejorar la elaboración, presentación y confiabilidad de la información financiera. En conclusión, los procesos contables de la empresa no se han logrado realizar con una mejora adecuada y el debido tratamiento de las normas y principios de contabilidad, debido a no tienen establecido y estructurado de procedimientos y políticas contables para el tratamiento de la información contable.

Casilla (2023), en su trabajo de investigación titulada. Implementación del sistema de control interno para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa La Casa del Minero Rubí E.I.R.Ltda. Planteó como objetivo general implementar el sistema de control interno para mejorar la eficiencia administrativa en la empresa La Casa Del Minero Rubí E.I.R.Ltda, en el Distrito de Cusco, periodo 2020. La metodología utilizada en la investigación fue bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, basado

en la recolección de datos mediante encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa, así como en la observación directa de los procesos internos. Los resultados obtenidos evidencian que la empresa La Casa del Minero Rubí E.I.R.Ltda presentaba deficiencias en su estructura organizacional y en el control de sus procesos administrativos, lo que afectaba directamente su eficiencia operativa. En conclusión, el sistema propuesto fortaleció la gestión administrativa, redujo riesgos operativos, mejoró la calidad de la información para la toma de decisiones y promovió una cultura organizacional basada en la responsabilidad y el cumplimiento, todo ello contribuyó a una administración más eficiente, ordenada, transparente y orientada al logro de los objetivos institucionales.

Aniceto (2024), en su trabajo de investigación titulada. El Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa de las Pequeñas Empresas del Perú, Sector Comercio: Dinogas Estaciones y Servicios S.A.C., Chimbote – 2023. Planteó como objetivo general determinar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa Dinogas Estaciones y Servicios S.A.C., en la ciudad de Chimbote durante el año 2023, con el propósito de identificar cómo la implementación de mecanismos de control puede contribuir a mejorar la eficiencia, organización y toma de decisiones dentro de la empresa. La metodología utilizada en la investigación fue de tipo cualitativo, nivel descriptivo, de diseño no experimental, basado en la recolección de datos se utilizaron técnicas como la exploración bibliográfica, entrevistas, entre otros. Los resultados obtenidos evidencian que se evidenció que la falta de un sistema de control interno afecta negativamente la gestión administrativa. Su implementación mejora la organización, corrige errores y fortalece la eficiencia operativa. En conclusión, el control interno fortalece la gestión administrativa al prevenir errores y asegurar el cumplimiento de normas. Su aplicación permite proteger los

recursos y mejorar la toma de decisiones. Esta herramienta es clave para lograr eficiencia y sostenibilidad organizacional.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Dentro del ejercicio profesional, resulta fundamental comprender ciertos fundamentos teóricos, así como los marcos normativos y conceptuales que orientan la práctica en este ámbito.

Políticas Contables

Aunque existen diferentes métricas para determinar la situación financiera o tecnológica de una compañía, Amat (2008) sostiene que una de las formas más efectivas para comprender a fondo el funcionamiento de cada área dentro de una empresa es mediante la formulación de políticas internas que respondan a las particularidades de la organización.

Las políticas contables constituyen un conjunto de normas y procedimientos que orientan cómo una empresa debe registrar, clasificar y presentar su información financiera. Estas políticas permiten mantener la coherencia y el cumplimiento de todos los estándares internacionales definidos por el IASB (IASB, 2005).

Según Cano-Morales (2010), argumenta que la adopción de políticas contables es esencial para establecer criterios uniformes en la gestión de diversas operaciones empresariales. Estas políticas deben servir como referencia ante situaciones nuevas, permitiendo determinar el tratamiento contable más adecuado conforme a los lineamientos previamente definidos.

En este ámbito se puede deducir que las políticas contables ejercen un papel fundamental en la estructura organizativa de una empresa, ya que permiten constituir principios claros y adecuados a las

particularidades de cada compañía. Su implementación no solo contesta a los requisitos de la normativa, sino que también permite fortalecer la toma de decisiones razonable frente a diversas situaciones imprevistas. Al estar alineadas con modelos internacionales, estas políticas cooperan a la transparencia y a la uniformidad en los procedimientos de la información financiera, reforzando así la gestión interna y la seguridad en los procesos contables.

Políticas contables según Marco Conceptual para la Información Financiera

El Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) actúa como una manual o lineamiento estructural que guía la elaboración y utilización de normas contables, particularmente en situaciones donde no existe una regulación determinada. Aunque no tiene fuerza normativa por sí solo, su función es fundamental para asegurar la relación y la transparencia en la preparación de los estados financieros.

Las políticas contables conforman un conjunto de principios y procedimientos que una compañía acoge para registrar y presentar su información financiera. Dichas políticas deben ser recopiladas con el propósito de generar una información favorable para los clientes, permitiéndoles tomar decisiones económicas fundamentadas. Para ello, la información debe ser tanto relevante para la realidad económica que representa.

El Marco Conceptual determina que la utilidad de la información financiera depende de ciertas cualidades esenciales. La relevancia se refiere a la capacidad de la información para influir en las decisiones de los usuarios, mientras que la representación fiel implica que los datos deben reflejar con precisión los hechos económicos, sin sesgos ni omisiones significativas.

Además, se distinguen características cualitativas que mejoran la utilidad de la información, como la comparabilidad entre períodos o entidades, la verificabilidad de los datos, la oportunidad en la presentación y la facilidad de comprensión. Estas cualidades permiten que los usuarios interpreten adecuadamente la información y realicen comparaciones significativas.

Otro aspecto esencial es la materialidad, que se indica la importancia relativa de la información a presentar. Un rubro de los estados financieros se considera material si su omisión o presentación incorrecta puede alterar las decisiones de los usuarios. Por tanto, las políticas contables deben asegurar que toda información significativa esté correctamente revelada en los estados financieros de la compañía.

En los casos en que no se encuentre una norma definida aplicable, la administración de la entidad debe ejercer juicio profesional para desarrollar políticas contables apropiadas. Este proceso debe considerar normas similares y los principios establecidos en el Marco Conceptual, con el fin de asegurar que la información financiera sea coherente, transparente y útil para los usuarios.

NIC 41 - Agricultura

La NIC 41 representa un avance fundamental en la contabilidad de empresas del sector agrícola, debido a que presenta un enfoque orientado en el valor razonable con la finalidad de medir los activos biológicos. Esta norma no solo busca mejor la claridad y presentación de los estados financieros, sino que también permite a los usuarios a entender eficazmente la naturaleza cíclica y biológica de las actividades agrícolas. Su aplicación, sin embargo, puede presentar desafíos prácticos, especialmente en contextos donde los mercados activos son limitados o inexistentes, lo que obliga a utilizar técnicas de valoración más complejas y subjetivas.

Una entidad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando, y solo cuando: (a) la entidad controle el activo como resultado de sucesos pasados; (b) sea probable que fluyan a la entidad beneficios económicos futuros asociados con el activo; y (c) el valor razonable o el costo del activo pueda ser medido de forma fiable. (NIC 41, párr. 10)

En este contexto, la NIC 41 no solo busca redefinir la forma en que se presentan los activos agrícolas en los estados financieros, sino que también busca fomentar una mayor profesionalización en la gestión contable de dicho sector. Al exigir criterios más rigurosos para el reconocimiento y la medición, la norma promueve una cultura de evaluación constante y mejora continua. Esto, a su vez, fortalece la toma de decisiones estratégicas y facilita el acceso a financiamiento, al ofrecer una imagen más precisa y confiable de la situación patrimonial de las entidades agrícolas.

Políticas administrativas

Son directrices internas que orientan el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una organización. Estas normas permiten establecer un marco de actuación coherente para los distintos departamentos, facilitando la coordinación y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al definir procedimientos, responsabilidades y límites, las políticas administrativas contribuyen a mantener el orden, la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión. Según Kabir (2016) menciona que “las políticas administrativas representan un conjunto de lineamientos que permiten estructurar y guiar el funcionamiento interno de una organización, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos institucionales”.

En el ámbito de la gestión organizacional, las políticas administrativas constituyen un componente fundamental para garantizar el orden, la coherencia y la eficiencia en todos los

procesos internos de una empresa. Estas políticas no solo establecen un marco normativo que regulariza el comportamiento de los colaboradores, sino que también evidencian la percepción estratégica de la alta dirección de una empresa. Su correcta formulación y utilización permiten que la toma de decisiones se oriente a cada uno de los objetivos institucionales, promoviendo una cultura organizacional sólida y orientada a resultados sostenibles.

Chiavenato (2009) sostiene que las políticas administrativas funcionan como guías que orientan la conducta de los miembros de una organización, facilitando la toma de decisiones coherentes con los fines corporativos. Estas directrices permiten establecer límites claros de actuación, reduciendo la ambigüedad en los procedimientos y fortaleciendo la coordinación entre departamentos, lo cual es fundamental para alcanzar altos niveles de desempeño y competitividad.

En consecuencia, las políticas administrativas no deben ser vistas únicamente como documentos formales, sino como herramientas dinámicas que evolucionan junto con la organización. Su revisión periódica y adaptación a los cambios del entorno permiten mantener la relevancia y efectividad de la gestión interna. Por ello, su implementación estratégica representa un factor clave para el éxito organizacional en contextos cada vez más complejos y exigentes.

Control Interno

En el contexto organizacional actual, el control interno se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones. Este sistema, aplicable tanto a procesos financieros como no financieros, permite a las entidades identificar riesgos, establecer medidas preventivas y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Al integrar

mecanismos de supervisión y evaluación, el control interno no solo protege los recursos, sino que también fortalece la transparencia y la responsabilidad institucional, contribuyendo a una gestión más sólida y confiable.

El control interno es aplicable a todo tipo de procesos dentro de una organización, sean financieros o no. Su propósito es apoyar a las entidades en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos, asegurando el respeto por las normativas vigentes. Además, facilita la toma de decisiones informadas al considerar los riesgos asociados, contribuyendo a mantenerlos dentro de límites aceptables mediante mecanismos de control que resulten eficientes en términos económicos. (Pérez, 2025)

En este contexto, el control interno no solo actúa como mecanismo de supervisión, sino como herramienta estratégica que ayuda a la gestión institucional. Su implementación permite establecer oportunidades de mejora, optimizar procesos y fomentar una cultura organizacional basada en la claridad y responsabilidad de cualquier entidad, ya que, al integrar el análisis de riesgos en la toma de decisiones, ya que se pueden prevenir posibles desviaciones y sobre todo asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles.

COSO

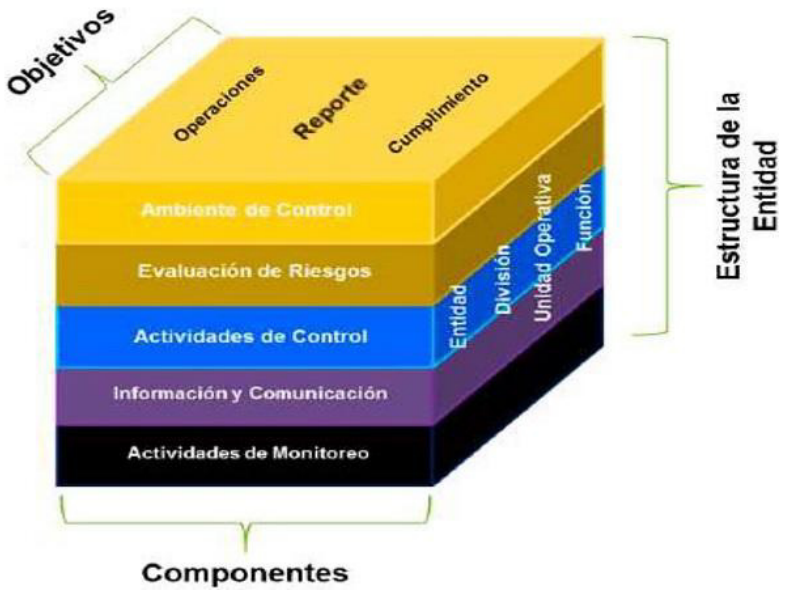
El control interno es un componente esencial en la estructura organizacional, ya que permite establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y financieros. En este contexto, el marco COSO se ha consolidado como una herramienta de referencia internacional para diseñar, implementar y evaluar sistemas de control interno eficaces. Su enfoque estructurado facilita la identificación de riesgos y la implementación de controles adecuados, promoviendo una gestión más transparente y responsable. Según COSO (2013) “El marco

COSO proporciona un enfoque integral para evaluar y mejorar los sistemas de control interno, ayudando a las organizaciones a alcanzar sus objetivos operativos, de reporte financiero y de cumplimiento" (p. 5)

La implementación del modelo COSO no solo refuerza la gobernanza corporativa, sino que también aumenta la capacidad de respuesta ante eventos adversos y disminuye las probabilidades de errores y/o fraudes. Al incorporar sus cinco componentes, las organizaciones pueden desarrollar un sistema de control interno robusto, alineado con sus necesidades y adaptable a los cambios del sector en que se encuentra la compañía.

Figura 3

Cubo de Marco Integrado de Control Interno.



Fuente: Coloma & De la Costa (2014).

Componentes del Marco COSO

- **Ambiente de control**

El ambiente de control establece la base para el sistema de control interno mediante la definición de estándares de conducta, integridad y valores éticos.

- **Evaluación de riesgos**

  La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos.

- **Actividades de control**

  Las actividades de control son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la gerencia se lleven a cabo.

- **Información y comunicación**

  La información relevante debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y tiempo que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades**.**

- **Actividades de monitoreo**

  El monitoreo permite evaluar la calidad del desempeño del control interno a lo largo del tiempo, mediante evaluaciones continuas o independientes.

Gestión de procesos

La gestión de procesos se ha consolidado como una herramienta clave para la mejora del funcionamiento interno de las organizaciones. A través de un enfoque sistemático, permite examinar y rediseñar los flujos de trabajo con el fin de eliminar ineficiencias, reducir tiempos y minimizar errores. Este tipo de gestión no solo optimiza el rendimiento operativo, sino que también facilita la organización documental, al establecer rutas claras para el tránsito de información entre distintas áreas. De esta

manera, se promueve una mayor coherencia en los procedimientos y se fortalece la capacidad de respuesta ante los desafíos operativos

El concepto de gestión de procesos consiste en identificar y mejorar continuamente los flujos de trabajo dentro de una organización, con el objetivo de estar en un proceso de reducción de tiempos, costos y errores. Es esta práctica la que se convierte en el soporte de la gestión documental, ya que se puede establecer claramente cómo deben fluir los documentos entre los departamentos. (Van der Aalst, 2020)

Gracias a la claridad que ofrece la gestión por procesos en el recorrido de los documentos, las organizaciones pueden establecer mecanismos más eficientes para el control, almacenamiento y recuperación de la información. Esto no solo mejora la productividad operativa, sino que también fortalece la transparencia y la trazabilidad en cada etapa del ciclo documental, facilitando auditorías internas, cumplimiento normativo y una mejor toma de decisiones basada en datos confiables.

Gestión Administrativa

Es un proceso integral que permite coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Esta práctica no solo implica la ejecución de tareas operativas, sino también la planificación estratégica, la organización de funciones, la dirección del talento humano y el control de resultados. En este sentido, se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo institucional y la mejora continua. Según Mendoza (2022), una gestión administrativa bien estructurada contribuye significativamente al logro de metas organizacionales, ya que permite optimizar los procesos internos y mejorar el rendimiento del personal.

La gestión moderna de documentos ha evolucionado más allá de los enfoques tradicionales centrados únicamente en la planificación y organización. Hoy en día, se reconoce la importancia de integrar metodologías contemporáneas como la gestión por procesos y la digitalización. Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten un seguimiento más preciso y transparente de la información, lo cual es esencial en entornos organizacionales dinámicos.

Este modelo de gestión administrativa va más allá de los enfoques tradicionales centrados en la planificación y organización, incorporando prácticas contemporáneas como la gestión por procesos y la transformación digital. Ambos elementos resultan fundamentales para mejorar la administración documental y garantizar una trazabilidad precisa de la información. (López Peláez, 2021)

La integración de herramientas digitales y la gestión por procesos no solo transforma la manera en que se administran los documentos, sino que también redefine la eficiencia operativa en las organizaciones. Al adoptar estos enfoques, las entidades logran una mayor agilidad en el acceso, control y análisis de la información, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y mejora la capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Esta evolución en la gestión documental representa un avance significativo hacia modelos organizacionales más dinámicos y orientados a la mejora continua.

La gestión administrativa se compone de cuatro funciones esenciales que permiten el funcionamiento eficaz de cualquier organización. En primer lugar, la planeación implica definir metas claras, anticipar escenarios futuros y establecer estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, lo que proporciona una guía estructurada para la toma de decisiones. Luego, la organización se

encarga de distribuir los recursos disponibles (humanos, materiales y tecnológicos) de manera eficiente, asignando responsabilidades y estableciendo relaciones jerárquicas que faciliten la coordinación del trabajo. La dirección, por su parte, se enfoca en liderar y motivar al equipo, promoviendo la comunicación efectiva y el compromiso con los fines institucionales. Finalmente, la función de control permite monitorear el desempeño, comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario, fomentando así la mejora continua. Aunque estas funciones han sido pilares tradicionales de la administración, en la actualidad se complementan con herramientas digitales y metodologías ágiles que responden a los desafíos del entorno moderno.

Auditoría financiera

En el contexto empresarial actual, la auditoría financiera se ha convertido en una herramienta esencial para garantizar la transparencia y la confianza en la información contable. Las organizaciones, al enfrentarse a entornos cada vez más complejos y regulados, requieren procesos que validen la veracidad de sus estados financieros y respalden la toma de decisiones estratégicas.

La auditoría financiera, según Arens, Elder y Beasley (2007), es un proceso estructurado que permite evaluar si los estados financieros de una entidad han sido elaborados conforme a un marco normativo específico, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este proceso no solo implica la revisión de cifras, sino también la comprensión del entorno de control interno, la identificación de riesgos y la emisión de un juicio profesional sobre la razonabilidad de la información presentada. Para lograrlo, la auditoría se desarrolla en tres etapas fundamentales: la planificación, donde se define el enfoque y alcance del trabajo; la ejecución, en la que se recopilan y analizan las evidencias; y la conclusión, que culmina con la emisión del informe del auditor.

En definitiva, la auditoría no solo cumple una función técnica, sino también ética y social, al fortalecer la credibilidad de las organizaciones frente a sus grupos de interés. Su correcta aplicación contribuye a la estabilidad del sistema financiero y al desarrollo sostenible de los mercados.

Planificación de auditoria

Una planificación adecuada en auditoría representa mucho más que una simple formalidad inicial; constituye una herramienta estratégica que permite al auditor organizar su trabajo de forma eficiente y enfocarse en los aspectos más relevantes del encargo. Al anticipar posibles dificultades y definir con claridad los procedimientos a seguir, se incrementa la probabilidad de obtener resultados confiables y pertinentes. Según la NIA 300 se establece que "el auditor debe diseñar y estructurar adecuadamente el proceso de auditoría con el objetivo de asegurar que esta se lleve a cabo de manera eficiente y cumpla con los objetivos establecidos".

El proceso de planificación también implica una comprensión profunda del entorno en el que opera la entidad auditada. Este conocimiento permite al auditor identificar riesgos específicos que podrían afectar la razonabilidad de los estados financieros. A partir de esta evaluación, se diseñan procedimientos que respondan de manera efectiva a dichos riesgos, lo cual contribuye a una auditoría más enfocada y con mayor valor agregado.

En definitiva, planear la auditoría con eficacia no solo responde a una exigencia normativa, sino que refleja el compromiso del auditor con la calidad profesional y la obtención de conclusiones sólidas. La etapa de planificación, por tanto, se transforma en un componente fundamental que asegura el trabajo de auditoria el cual se debe de realizar con el nivel de rigor y sobre todo la responsabilidad que exige la profesión.

Ejecución de auditoria

Representa una etapa fundamental dentro del proceso de revisión financiera, debido a que en esta fase se materializan todos los procedimientos anteriormente definidos durante la realización de la etapa de planificación. En este momento, el auditor pone en práctica técnicas específicas para recopilar evidencia que permita evaluar la veracidad de la información contable. Esta etapa requiere precisión, criterio profesional y una comprensión profunda del entorno operativo de la entidad auditada, con el fin de identificar posibles desviaciones, riesgos o inconsistencias relevantes. Según la NIA 330, "el auditor debe diseñar y aplicar procedimientos de auditoría que respondan adecuadamente a los riesgos valorados, con el fin de obtener evidencia suficiente y pertinente que respalde su opinión sobre los estados financieros".

Durante la etapa de ejecución, el auditor aplica los procedimientos previamente definidos en la planificación, con el fin de obtener evidencia suficiente y adecuada que respalde su opinión sobre los estados financieros. Esta fase implica la revisión detallada de documentos, entrevistas con personal clave y pruebas de controles internos, todo ello orientado a identificar posibles errores o irregularidades (Arens, Elder & Beasley, 2018)

Una ejecución eficiente no solo se requiere del cumplimiento técnico de todos los procedimientos, sino también está sujeta a la capacidad del auditor para adaptarse a las diversas situaciones imprevistas y desarrollar el juicio profesional ante hallazgos significativos que pueda presentar la compañía. La calidad de la evidencia obtenida en esta etapa influye directamente en la solidez del informe final, por lo que es fundamental mantener un enfoque sistemático, ético y riguroso durante todo el proceso. Además, la documentación adecuada de cada acción realizada permite respaldar las conclusiones alcanzadas y facilita la revisión por parte de terceros.

Evidencia de auditoria

Según la NIA 500 se establece que "el auditor debe obtener evidencia suficiente y adecuada mediante procedimientos de auditoría apropiados, con el fin de sustentar sus conclusiones y emitir una opinión confiable sobre los estados financieros". La evidencia de auditoria en el desarrollo de una auditoría, la obtención de evidencia constituye uno de los pilares fundamentales para sustentar las conclusiones del auditor. Esta evidencia debe ser recopilada de manera sistemática y con base en procedimientos previamente definidos, ya que su calidad y relevancia determinan la solidez del juicio profesional emitido. La naturaleza de la evidencia puede variar según el tipo de auditoría, el entorno de la entidad y los riesgos identificados, lo que exige un enfoque flexible pero riguroso por parte del auditor.

La evidencia de auditoría comprende la información utilizada por el auditor para fundamentar sus conclusiones, y puede incluir documentos, registros, observaciones físicas, confirmaciones externas y entrevistas con el personal de la entidad. Su calidad y suficiencia son esenciales para emitir una opinión confiable sobre los estados financieros. (Arens, Elder & Beasley, 2018)

Una adecuada evaluación de la evidencia recolectada permite al auditor emitir una opinión con base en hechos verificables y no en suposiciones. Por ello, es indispensable que la evidencia sea no solo suficiente en cantidad, sino también apropiada en cuanto a su pertinencia y confiabilidad. Este proceso fortalece la credibilidad del informe final y garantiza que los usuarios de la información financiera puedan tomar decisiones informadas con un mayor grado de certeza.

Papeles de trabajo

Constituyen la base documental que respalda el trabajo realizado por el auditor durante el proceso de revisión de los estados

financieros. Estos documentos permiten evidenciar los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas y las conclusiones alcanzadas, facilitando así la supervisión, revisión y control de calidad del encargo. Además, son esenciales para garantizar la trazabilidad del trabajo y para responder ante requerimientos legales o regulatorios. Según la NIA 520 se establece que "el auditor debe aplicar procedimientos analíticos para obtener evidencia suficiente y apoyar su conclusión sobre la coherencia de los estados financiero".

Además de su función técnica, los papeles de trabajo también cumplen un rol estratégico. Sirven como referencia para auditorías futuras, permiten al equipo rendir cuentas de su labor y facilitan la realización de inspecciones de calidad. Por ello, su elaboración debe ser oportuna, clara y organizada, siguiendo criterios de profesionalismo y confidencialidad.

Informe de auditoria

La etapa final del proceso de auditoría culmina con la elaboración del informe, el cual sintetiza los hallazgos obtenidos durante la revisión y refleja la opinión profesional del auditor sobre la situación financiera de la entidad. Según la NIA 706, "el auditor puede resaltar información relevante en su informe cuando considera que ciertos aspectos merecen especial atención para los usuarios, sin que esto implique una modificación en su opinión". Esta fase no solo representa el cierre técnico del trabajo, sino que también constituye un instrumento clave para la toma de decisiones por parte de los usuarios de la información financiera. Por ello, su redacción debe ser clara, precisa y alineada con las normas de auditoría aplicables.

El informe final de auditoría representa el resultado formal del trabajo realizado por el auditor, en el cual se expresa una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros,

basada en la evidencia obtenida durante el proceso de auditoría. Este documento debe ser claro, objetivo y cumplir con los estándares establecidos para garantizar su utilidad para los usuarios interesados. (Arens, Elder & Beasley, 2018)

Una presentación adecuada del informe final no solo fortalece la credibilidad del auditor, sino que también contribuye a la transparencia y confianza en los mercados. Además, permite a los distintos grupos de interés como inversionistas, entidades reguladoras y socios estratégicos evaluar con mayor certeza la situación económica de la organización auditada. Por esta razón, la calidad del informe es tan importante como la rigurosidad del trabajo realizado durante todo el proceso de auditoría.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

En el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos metodológicos que ayudaron a abordar la problemática identificada en la compañía del sector avícola. Cada una de las herramientas empleadas fue seleccionada de acuerdo con todos los procesos contables y administrativos de la empresa, así como para la evaluación del sistema de control interno.

Entre las técnicas más importantes empleadas se encuentran:

- **Análisis documental:** Esta técnica se basó en la revisión minuciosa de todos los documentos internos de la empresa, tales como reportes financieros, manuales operativos, registros contables, informes de auditoría anteriores y políticas administrativas internas existentes. Así mismo se tomó en cuenta fuentes externas como normativas contables vigentes, literatura académica y trabajos de investigación vinculados con

el tema. Dicha revisión permitió reconocer diferentes vacíos normativos, inestabilidad en algunos de los procedimientos y oportunidades de mejora en la gestión administrativa de la compañía.

- **Observación directa:** Durante las visitas a las instalaciones de la empresa (plantas de producción y granjas ubicadas al sur del país), se aplicó la observación como técnica cualitativa con la finalidad de conocer de directamente todos los procesos operativos, logísticos y administrativos de la empresa. Esta técnica fue esencial para identificar prácticas informales, debilidades en los controles y riesgos o amenazas operativas no documentadas.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron entrevistas con los responsables de las áreas clave de la organización como las áreas administrativa, financiera, operativa, producción y con la Gerencia General. Estas entrevistas nos permitieron obtener información cualitativa valiosa sobre la percepción de los riesgos, las prácticas actuales y las limitaciones en la implementación de políticas internas.

Los instrumentos utilizados para aplicar estas técnicas incluyeron guías de observación, fichas de análisis documental y matrices de evaluación de riesgos. Todos ellos fueron diseñados con base en criterios técnicos y normativos, asegurando la validez y confiabilidad de la información obtenida.

Estas técnicas e instrumentos permitieron construir un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa del sector avícola, identificar las principales debilidades en su estructura de control interno y sustentar la propuesta de implementación de políticas contables y administrativas como medida correctiva. Asimismo, facilitaron la identificación de áreas clave donde la eficiencia operativa puede ser fortalecida mediante ajustes estratégicos.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

En esta sección se identificó el problema que compone el tema principal de este trabajo, el cual se origina durante la fase de planificación de una auditoría financiera de PwC Perú realizada a una empresa del sector avícola. En esta etapa, el equipo auditor de PwC Perú detectó una variedad de deficiencias tanto en el sistema de control interno como en la aplicación de los criterios contables, los cuales podrían arriesgar significativamente la razonabilidad de los estados financieros de la entidad auditada.

En primer lugar, se visualizó que la empresa auditada no posee con políticas contables y administrativas formalmente documentadas y establecidas, debido a que en dicha etapa de la auditoria las políticas se encontraban en un proceso de elaboración, existiendo solamente borradores que aún no habían sido revisados ni validados por las gerencias responsables de cada área. Esta falta de formalización impidió determinar lineamientos claros y uniformes para la toma de decisiones operativas y contables, es por ello que dicho acontecimiento representó un riesgo en términos de cumplimiento normativo y consistencia en la información financiera.

Este hallazgo fue reconocido a través de las reuniones estructuradas con las gerencias de las principales áreas funcionales de la compañía, tales como el área de compras, comercial, producción industrial, producción pecuaria, contabilidad, marketing, legal, entre otras. En dichas reuniones, los gerentes de cada área compartieron información sobre sus funciones dentro del área, objetivos estratégicos, políticas empleadas, sistemas o herramientas que utiliza el área,

proyectos en curso, reportes clave y retos operativos. Particularmente, a partir de la reunión con la gerencia de compras, se detectó que esta área no posee una política formal que documente el proceso de adquisición de bienes y servicios, lo cual restringe la trazabilidad y el control sobre las decisiones de compra de la compañía. Adicionalmente, se verificó que la empresa no dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual es un documento esencial para definir con claridad las responsabilidades, atribuciones y líneas de reporte de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional. La falta de este manual administrativo puede ocasionar errores críticos en la asignación de tareas, duplicidad de funciones y problemas en la rendición de cuentas, afectando negativamente la eficiencia operativa y la gobernanza corporativa.

Otro hallazgo importante identificado durante la revisión de información histórica y comparativa de la empresa fue la clasificación contable errónea de ciertos activos en los estados financieros del periodo 2023, los cuales fueron corroborados según su informe auditado de dicho año. Específicamente, se evidenció que la compañía incluyó los huevos fértiles dentro de la categoría de inventarios. Sin embargo, de acuerdo con lo que menciona la Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC 41) – Agricultura, estos deben ser reconocidos como activos biológicos, dado que forman parte del ciclo de producción de animales vivos y están sujetos a transformación biológica. Esta clasificación incorrecta podría afectar la presentación razonable de los activos en el estado de situación financiera de la compañía, así como el reconocimiento adecuado de cambios en el valor razonable, en caso corresponda.

b. Análisis del marco normativo

El tratamiento de la problemática identificada en la empresa del sector avícola requiere un enfoque normativo sólido que respalde tanto la implementación de políticas contables y administrativas como la correcta clasificación de los estados financieros. En este contexto, el marco normativo aplicable se sustenta principalmente en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), y principios de control interno reconocidos internacionalmente, como el Informe COSO. Específicamente, el trabajo se desarrolló bajo los lineamientos de la NIC 41 - Agricultura, relacionada con la contabilidad de actividades agrícolas, y las NIA 315 - Identificación y evaluación de los riesgos de incorrección material a través de la comprensión de la entidad y su entorno, NIA 330 - Las respuestas del auditor a los riesgos evaluados y NIA 265 - Comunicación de deficiencias en el control interno a los acusados de gobierno y gestión, que abordan la identificación y evaluación de riesgos, la respuesta del auditor a dichos riesgos, y la comunicación de deficiencias en el control interno, respectivamente.

- **Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)**

Uno de los hallazgos más relevantes, identificado durante la auditoria financiera a una empresa del sector avícola fue la incorrecta clasificación de los huevos fértiles como inventarios. De acuerdo con la NIC 41 – Agricultura, los activos biológicos son aquellos animales o plantas vivos que forman parte del proceso productivo. En este caso, los huevos fértiles deben ser reconocidos como activos biológicos, ya que están sujetos a transformación biológica (es decir, su desarrollo hacia polluelos), lo cual implica cambios físicos y de valor.

La NIC 41 establece que los activos biológicos deben medirse inicialmente y en cada fecha de presentación a su valor

razonable menos los costos estimados en el punto de venta, siempre que este valor pueda ser determinado de forma fiable. Esta norma busca reflejar de manera más precisa la realidad económica de las actividades agrícolas, permitiendo una mejor evaluación del rendimiento y la posición financiera de la empresa.

La incorrecta clasificación de estos activos como inventarios no solo afecta la presentación de los estados financieros, sino que también puede distorsionar los indicadores financieros clave, como el capital de trabajo, el margen bruto y la rentabilidad operativa. Por tanto, la aplicación adecuada de la NIC 41 es esencial para garantizar la transparencia y comparabilidad de la información financiera.

- **Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**
  Durante el proceso de auditoría, se aplicaron procedimientos establecidos por las NIA, en particular la NIA 315 (Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material) y la NIA 330 (Respuestas del auditor a los riesgos valorados). Estas normas exigen que el auditor obtenga un entendimiento profundo de la entidad y su entorno, incluyendo su sistema de control interno, con el fin de identificar riesgos significativos que puedan afectar la razonabilidad de los estados financieros.

  La ausencia de políticas contables y administrativas formalizadas fue identificada como un riesgo relevante, ya que compromete la consistencia en el registro de operaciones y la aplicación uniforme de criterios contables. Asimismo, se aplicó la NIA 265 (Comunicación de deficiencias en el control interno) establece que el auditor debe comunicar a la administración y a los responsables del gobierno corporativo las deficiencias significativas en el control interno detectadas

durante la auditoría, lo cual se cumplió mediante la emisión de observaciones y recomendaciones específicas.

- **Marco de Control Interno – COSO**

  El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) proporciona un marco integral para el diseño, implementación y evaluación del control interno. Este modelo se basa en cinco componentes interrelacionados: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

  La falta de un Manual de Organización y Funciones (MOF) y de políticas internas debidamente aprobadas evidencia debilidades en los componentes de entorno de control y actividades de control. La implementación de políticas contables y administrativas contribuye directamente a fortalecer estos componentes, al establecer reglas claras, responsabilidades definidas y procedimientos estandarizados que reducen la posibilidad de errores o fraudes.

c. Construcción de la alternativa de solución

A partir de los hallazgos obtenidos durante la auditoría financiera realizada a la empresa del sector avícola, se planteó una alternativa de solución orientada a corregir las deficiencias estructurales detectadas en el sistema de control interno y en la aplicación de criterios contables. Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de implementar las políticas contables y administrativas, así como en la correcta clasificación de los activos biológicos, conforme a los estándares internacionales de información financiera.

La primera línea de acción consistió en la implementación de un Manual de Políticas Contables, el cual debe contener directrices claras para el tratamiento de las principales

operaciones económicas de la empresa. Este documento debe elaborarse en concordancia con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), particularmente con la NIC 41 – Agricultura, que establece el tratamiento contable de los activos biológicos. En este marco, se propone reclasificar los huevos fértiles, que anteriormente eran considerados como inventarios, y reconocerlos como activos biológicos, dado que forman parte del proceso de transformación natural de los animales vivos. Esta medida permitirá reflejar con mayor precisión la realidad económica de la empresa y mejorar la presentación de sus estados financieros.

En paralelo, se planteó la implementación de un Manual de Políticas Administrativas, orientado a estandarizar los procedimientos internos en áreas clave como compras, producción, logística y recursos humanos, así como un manual de organización y funciones, debido a que estos manuales ayudan a establecer los flujos operativos, los niveles de autorización, los mecanismos de control, los criterios de evaluación de desempeño y delimitar con claridad las responsabilidades y atribuciones de cada área. La ausencia de estos lineamientos fue identificada como una de las principales causas de la falta de uniformidad en los procesos y de la debilidad en la rendición de cuentas.

En conjunto, la alternativa de solución propuesta tuvo como propósito no solo subsanar las deficiencias identificadas, sino también establecer las bases para una gestión más robusta, eficiente y alineada con las mejores prácticas para la empresa del sector avícola. Su implementación permitió fortalecer el sistema de control interno, elevar la calidad de la información financiera y mitigar los riesgos operativos y contables a los que la organización se encontraba expuesta en ese momento.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Esta implementación de políticas contables y administrativas puede ser replicada en otras empresas del sector agroindustrial que compartan características operativas similares, especialmente aquellas que gestionan activos biológicos y procesos productivos complejos. La adopción de estas políticas facilitó mejorar considerablemente el tratamiento contable de los activos de la compañía, como fue el caso de la reclasificación de los huevos fértiles de acuerdo con la NIC 41-Agricultura, lo cual ayudó a una presentación más precisa y clara de los estados financieros.

Asimismo, la estandarización de procedimientos administrativos fortaleció el sistema de control interno de la empresa, facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y mejorando la trazabilidad de las operaciones. Esta optimización en la calidad de la información financiera de la compañía permitió a la gerencia contar con reportes más confiables, lo que a su vez favoreció una toma de decisiones más informada y estratégica.

Como parte del proceso, se realizó un análisis comparativo entre la situación contable antes y después de la implementación de las políticas propuestas, se evidenciaron diversas mejoras en la clasificación de activos, la eficiencia operativa y la transparencia en los registros. Estos resultados demuestran que la aplicación de políticas contables y administrativas adecuadas no solo corrige deficiencias estructurales, sino que también genera valor sostenible para la organización.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

a. Identificación del problema

Durante la etapa inicial del trabajo de auditoría financiera en una empresa del sector avícola, se identificaron deficiencias estructurales que comprometían la calidad de la información contable y la eficiencia del control interno. A través del análisis de documentación interna y reuniones con los responsables de las áreas operativas, se evidenció la inexistencia de lineamientos contables y administrativos formalizados, lo cual generaba una gestión poco uniforme y con alto margen de error.

Uno de los principales hallazgos fue la clasificación inadecuada de ciertos activos vinculados al proceso productivo. En particular, los huevos destinados a incubación eran registrados como inventarios, cuando en realidad, por su naturaleza biológica y su función dentro del ciclo de producción, debían ser reconocidos como activos biológicos conforme a lo establecido en la NIC 41. Esta omisión afectaba la presentación razonable de los estados financieros y distorsionaba los indicadores económicos de la empresa.

Además, se detectó la falta de procedimientos estandarizados en áreas clave como compras, producción y logística, lo que ocasionaba demoras en la entrega de información al área contable y aumentaba el riesgo de errores en el registro de operaciones.

En conjunto, estos hallazgos evidenciaron una estructura contable y administrativa débil, con riesgos significativos para la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. Por ello, se planteó como

solución la implementación de políticas contables y administrativas que permitan estandarizar los procesos, mejorar el control interno y asegurar la adecuada presentación de los estados financieros.

b. Análisis del marco normativo

Para lograr una implementación adecuada de las políticas contables y administrativas en una empresa del sector avícola, se llevó a cabo una revisión detallada de los distintos elementos relacionados con la normativa financiera aplicable. Este proceso contempló un análisis cuidadoso de los conceptos contables más relevantes, considerando el contexto específico de la actividad empresarial. De esta manera, se buscó asegurar que las decisiones adoptadas estuvieran alineadas con los principios contables vigentes y con las necesidades operativas propias del sector avícola.

Se consideraron las disposiciones establecidas en la Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC 41) – Agricultura, la cual establece el tratamiento contable de los activos biológicos. En el caso específico de la empresa auditada, se detectó que los huevos fértiles eran clasificados como inventarios, cuando en realidad, por su naturaleza y función dentro del ciclo productivo, debían ser reconocidos como activos biológicos.

Además, en cuanto al proceso de auditoria se consideraron las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), particularmente la NIA 315 y la NIA 330, que orientan la identificación de riesgos significativos y la respuesta del auditor frente a ellos. La ausencia de políticas contables y administrativas formalizadas fue identificada como un factor de riesgo que afecta la consistencia en el registro de operaciones. En este sentido, la aplicación de la NIA 265 permitió comunicar a la

administración las deficiencias encontradas, promoviendo la adopción de medidas correctivas.

Por otro lado, se consideró el marco de control interno propuesto por el modelo COSO, el cual establece cinco componentes esenciales para una gestión eficaz: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. La falta de manuales y lineamientos internos evidenció debilidades en los dos primeros componentes, lo que justificó la necesidad de implementar políticas que fortalezcan la estructura organizacional y reduzcan la exposición a errores o fraudes.

En conjunto, este análisis normativo permitió sustentar técnicamente la propuesta de solución planteada, asegurando su viabilidad y pertinencia dentro del contexto operativo de la empresa evaluada.

c. Construcción de la alternativa de solución

Con el propósito de abordar las deficiencias detectadas en el sistema de control interno de una empresa del sector avícola, se desarrolló una evaluación orientada a analizar el impacto de la implementación de políticas contables y administrativas. Esta propuesta se centró, principalmente, en la reclasificación técnica de los huevos fértiles (anteriormente considerados como inventarios) para ser reconocidos como activos biológicos, conforme a lo establecido en la Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC 41) - Agricultura. Asimismo, se contempló la formalización de lineamientos normativos en distintas áreas funcionales de la organización.

El objetivo fundamental de esta intervención consistió en proponer un conjunto de políticas que permitieran fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la

confiabilidad de la información financiera y optimizar la gestión de riesgos. Para ello, se consideraron las particularidades de la estructura organizativa, los procesos productivos y los recursos disponibles en la entidad evaluada. La implementación de políticas contables resultó esencial para alinear los procedimientos internos con los marcos normativos vigentes, reduciendo así la posibilidad de inconsistencias en los estados financieros.

En ese contexto, se procedió a detallar el tratamiento contable y administrativo aplicado, el cual incluyó tanto la implementación como la ejecución de las políticas propuestas, con la finalidad de garantizar su adecuada integración en la dinámica operativa de la empresa.

Políticas contables

- Primer paso: Visita a la planta de incubación de la compañía

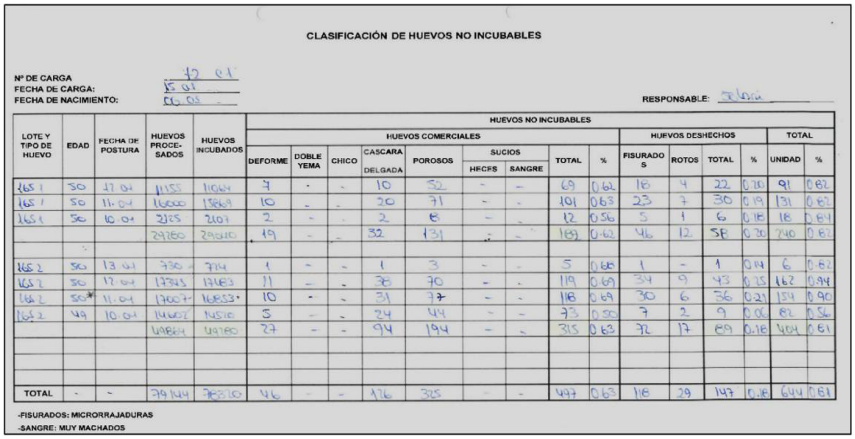
  Se llevó a cabo una visita presencial a la planta de incubación de la compañía, ubicada en Chincha en el departamento de Ica, la cual fue guiada por la responsable del área operativa de dicha planta, con el propósito de conocer de manera directa el proceso productivo relacionado con los huevos fértiles. Esta actividad permitió observar detalladamente cada una de las etapas que conforman el ciclo de incubación, desde la recepción inicial de los huevos hasta el nacimiento y despacho de los pollitos.

  Durante el recorrido, se detalló el flujo operativo que inicia con la recepción de los huevos fértiles, provenientes de las granjas de reproductoras, los cuales son inspeccionados y almacenados en cámaras de refrigeración con temperaturas controladas entre 17 °C y 20 °C, a fin de conservar su viabilidad embrionaria. Posteriormente, se lleva a cabo una selección manual en la que se descartan aquellos huevos que presentan condiciones no

aptas para incubación, como deformidades o contaminación, los cuales son documentados de manera adecuada como descartes, siguiendo los procedimientos y formatos oficiales de la empresa.

Figura 4

Reporte de Clasificación de huevos no incubables



CLASIFICACIÓN DE HUEVOS NO INCUBABLES

Nº DE CARGA: 12 01
FECHA DE CARGA: 10.03
FECHA DE NACIMIENTO: 21.03
RESPONSABLE:

LOTE Y TIPO DE HUEVO	EDAD	FECHA DE POSTURA	HUEVOS PROCESADOS	HUEVOS INCUBADOS	HUEVOS NO INCUBABLES													
					HUEVOS COMERCIALES									HUEVOS DESHECHOS				TOTAL
					DEFORME	DOBLE YEMA	CHICO	CASCARA DELGADA	POROSOS	SUCIOS		TOTAL	%	FISURADOS	ROTOS	TOTAL	%	UNIDAD	%
										HECES	SANGRE								
165 1	50	11.04	11155	11064	7	-	-	10	52	-	-	69	0.62	16	4	22	0.18	91	0.82
165 1	50	11.04	16000	15869	10	-	-	20	71	-	-	101	0.63	23	7	30	0.19	131	0.82
165 1	50	10.04	2325	2307	2	-	-	2	6	-	-	12	0.56	5	1	6	0.18	18	0.84
			29480	29340	19	-	-	32	131	-	-	169	0.62	46	12	58	0.20	240	0.82
165 2	50	13.04	730	724	1	-	-	1	3	-	-	5	0.66	1	-	1	0.14	6	0.82
165 2	50	12.04	13745	13683	11	-	-	38	70	-	-	119	0.69	34	9	43	0.25	162	0.94
166 2	50	11.04	17007	16853	10	-	-	31	77	-	-	118	0.69	30	6	36	0.21	154	0.90
166 2	49	10.04	14607	14510	5	-	-	24	44	-	-	73	0.50	7	2	9	0.06	82	0.56
			48824	48780	27	-	-	94	194	-	-	315	0.63	72	17	89	0.18	404	0.81
TOTAL	-	-	79144	78510	46	-	-	176	325	-	-	447	0.65	118	29	147	0.18	644	0.81

-FISURADOS: MICRORRAJADURAS
-SANGRE: MUY MACHADOS

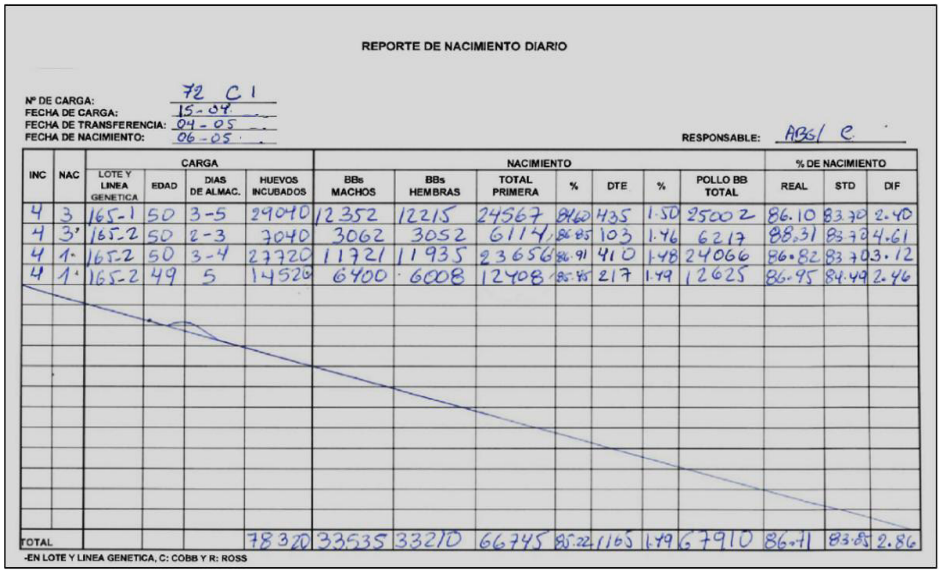
Fuente: Empresa.

Los huevos que cumplen con los criterios establecidos son trasladados al área de incubación, donde se utilizan equipos automatizados de alta precisión que regulan parámetros críticos como temperatura, humedad y ventilación. Este proceso tiene una duración aproximada de 21 días, dividido en una etapa inicial en incubadoras y una fase final en nacedoras, garantizando un entorno óptimo para el desarrollo embrionario y maximizando la tasa de eclosión.

Una vez completado el ciclo de incubación, los pollitos nacen y son sometidos a una evaluación técnica rigurosa, que considera aspectos sanitarios, morfológicos y productivos. Durante este proceso, se realiza la clasificación por sexo y se documentan los ejemplares no viables. La tasa promedio de nacimiento registrada es del 84%, lo que refleja una alta eficiencia en el proceso y una adecuada gestión de las condiciones de incubación.

Figura 5

Reporte de nacimiento de huevos incubables



REPORTE DE NACIMIENTO DIARIO

Nº DE CARGA: 72 C 1
FECHA DE CARGA: 15-04
FECHA DE TRANSFERENCIA: 04-05
FECHA DE NACIMIENTO: 06-05
RESPONSABLE: ABG/ C.

INC	NAC	CARGA				NACIMIENTO							% DE NACIMIENTO		
		LOTE Y LINEA GENETICA	EDAD	DIAS DE ALMAC.	HUEVOS INCUBADOS	BBs MACHOS	BBs HEMBRAS	TOTAL PRIMERA	%	DTE	%	POLLO BB TOTAL	REAL	STD	DIF
4	3	165-1	50	3-5	29040	12352	12215	24567	84.60	435	1.50	25002	86.10	83.70	2.40
4	3'	165-2	50	2-3	7040	3062	3052	6114	86.85	103	1.46	6217	88.31	83.70	4.61
4	1°	165-2	50	3-4	27720	11721	11935	23656	85.34	410	1.48	24066	86.82	83.70	3.12
4	1°	165-2	49	5	14520	6400	6008	12408	85.45	217	1.49	12625	86.95	84.49	2.46
TOTAL					78320	33535	33210	66745	85.22	1165	1.49	67910	86.71	83.85	2.86

-EN LOTE Y LINEA GENETICA, C: COBB Y R: ROSS

Fuente: Empresa.

Finalmente, los pollitos viables son cuidadosamente empacados en cajas diseñadas para su transporte seguro y se despachan en vehículos climatizados, garantizando condiciones óptimas durante el traslado. Como parte del control operativo, se elaboran informes detallados que incluyen datos como cantidad, peso promedio, sexo y lote de origen, además de emitir las guías de salida correspondientes, asegurando así la trazabilidad y el control logístico del producto desde su origen hasta su destino final.

- <u>Segundo paso: Reunión con las áreas responsables de la clasificación de huevos fértiles</u>

  Se llevó a cabo una reunión técnica entre el gerente de control financiero, el analista encargado del control de activos fijos y la contadora general de la compañía, con el propósito de revisar el tratamiento contable aplicado al reconocimiento de los huevos fértiles. Durante el encuentro, se discutió la clasificación de estos elementos como inventario, práctica que había sido adoptada de manera habitual por el área contable.

Asimismo, se abordó una observación relevante contenida en el informe auditado correspondiente al ejercicio 2023, en el cual los huevos fértiles fueron clasificados como inventario, cuando, conforme a la normativa contable aplicable, deberían ser reconocidos como activos biológicos, dada su naturaleza y función dentro del proceso productivo.

Figura 6

Informe auditado 2023 de la empresa

(e) Inventarios -

Los inventarios son valuados al costo promedio de producción y/o adquisición o a su valor neto de realización, el que sea menor. El costo de adquisición de los inventarios comprende el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos no recuperables, los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición. El valor neto de realización es el precio de venta de las existencias en el curso normal del negocio, menos los costos para poner los inventarios en condición de venta y los gastos de comercialización y distribución. El costo se determina siguiendo el método de costo promedio mensual, excepto en el caso de los inventarios por recibir, los cuales se presentan al costo específico de adquisición.

La Gerencia evalúa periódicamente la desvalorización y obsolescencia de estos activos. La desvalorización y obsolescencia se registra con débito a resultados cuando se estima que existen en base a estados de las áreas técnicas de la Compañía. La Compañía reconoce una provisión por desvalorización de existencia en función a un análisis técnico que realiza la gerencia con frecuencia anual, donde evalúan y soportan el desgaste u obsolescencia.

Los activos biológicos correspondientes a huevos fértiles en incubación y aves en crianza son presentados en el rubro de inventarios debido principalmente a que su proceso productivo desde su fecundación hasta la venta no excede los 60 días. La Gerencia de la Compañía ha evaluado y concluido que no existe un mercado activo para estos activos que permita su medición a valor razonable por lo que se miden al costo. El costo de estos activos comprende principalmente insumos de alimentación y manutención de las aves.

Fuente: Empresa.

Sin embargo, se planteó que, debido a las características propias de los huevos fértiles como su capacidad de transformación biológica y su vinculación directa con el proceso productivo, podrían ser considerados activos biológicos conforme a lo establecido en las normas contables internacionales. Esta observación generó la necesidad de reevaluar su categorización contable, con el fin de asegurar que el registro refleje adecuadamente la naturaleza económica del

activo y cumpla con los principios de reconocimiento y medición establecidos por la normativa vigente.

Como resultado de la reunión, se acordó realizar un análisis técnico más detallado y exhaustivo, que permita sustentar de manera sólida y argumentaba una posible reclasificación, considerando tanto el marco normativo aplicable como las implicancias operativas, estratégicas, financieras y de gestión que dicha decisión podría conllevar.

- Tercer paso: Propuesta para la Implementación de Políticas Contables en el Tratamiento de Activos Biológico

  Con el propósito de fortalecer y optimizar la calidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), se propuso la implementación de políticas contables específicas orientadas al tratamiento de los huevos fértiles utilizados en el proceso de incubación. Esta medida tuvo como finalidad garantizar la consistencia y transparencia en el registro contable, asegurando que el reconocimiento, la medición y la presentación de dichos activos reflejaran de manera precisa su naturaleza económica y funcional dentro del ciclo productivo.

  La propuesta se fundamentó en un análisis técnico que incluyó la observación directa y sistemática de las operaciones productivas, así como la revisión conjunta y coordinada por parte de las áreas contable y financiera. A partir de esta evaluación, se concluyó que los huevos fértiles, por su capacidad de transformación biológica, su rol activo en el proceso reproductivo y su contribución directa a la generación de nuevos organismos vivos, cumplían con los criterios establecidos en la NIC 41 para ser considerados activos biológicos. En consecuencia, se determinó que su clasificación como inventarios no representaba adecuadamente su

comportamiento económico, funcional ni su valor dentro del ciclo productivo.

La implementación de estas políticas permitió:

- Mejorar la precisión del registro contable, alineándolo con la realidad operativa observada.
- Fortalecer los mecanismos de trazabilidad y control interno, facilitando el seguimiento de los activos durante todo su ciclo de transformación.
- Optimizar la toma de decisiones estratégicas, al disponer de información financiera más representativa y confiable.
- Reducir los riesgos de incumplimiento normativo, mediante la adopción de prácticas contables reconocidas internacionalmente.

La implementación de esta propuesta contribuyó no solo al cumplimiento regulatorio y normativo, sino también a una gestión más eficiente, transparente y alineada con las mejores prácticas contables y financieras.

Políticas administrativas

- Primer paso: Reunión con las principales gerencias

  Durante el proceso de evaluación, se llevaron a cabo diversas reuniones presenciales estratégicas con las principales gerencias de la compañía, entre las cuales se incluyeron las áreas de compras, producción industrial, producción pecuaria, recursos humanos, comercial, marketing, legal, entre otras. A lo largo del desarrollo de dichas reuniones, se pudo constatar que la organización operaba bajo un conjunto de políticas administrativas no formalizadas, lo cual generaba impactos negativos significativos en la eficiencia de los procesos operativos. Asimismo, esta falta de formalización afectaba de

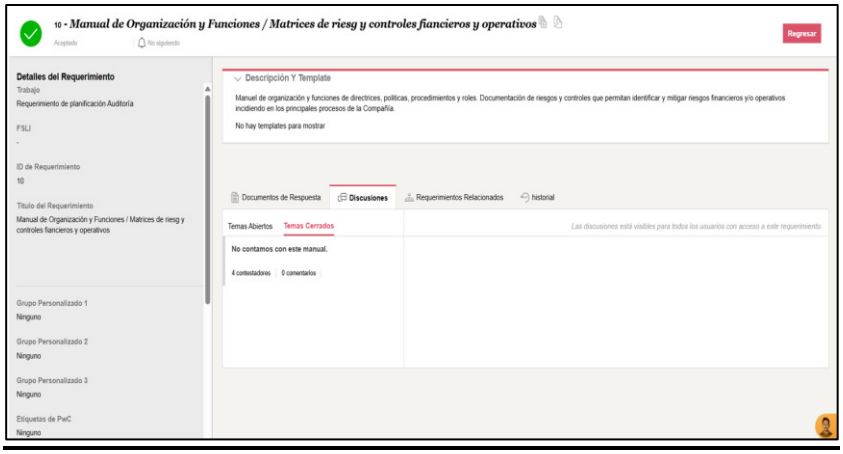
manera directa el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, comprometiendo la capacidad de la empresa para garantizar la trazabilidad, la transparencia y la mitigación de riesgos en sus operaciones diarias.

En particular, el área de compras expresó su preocupación respecto a la gestión de la caja chica, indicando que se esperaba implementar una política de administración que permitiera regular todos los procedimientos asociados a dichos fondos. El objetivo de esta iniciativa era optimizar la gestión de los recursos, promoviendo una mayor transparencia y fortaleciendo los mecanismos de control.

Por otro lado, en la reunión sostenida con la gerencia de recursos humanos, se evidenció que la empresa no contaba con un manual de organización y funciones. Esta ausencia dificultaba la asignación clara de responsabilidades y limitaba la posibilidad de establecer una estructura organizacional eficiente.

Figura 7

Requerimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF)



Fuente: PwC Perú.

- Segundo paso: Propuesta para la Implementación de Políticas Administrativas

  A partir de los hallazgos obtenidos durante las reuniones con las distintas áreas de la compañía, se planteó la necesidad de formalizar las políticas administrativas con el fin de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer los mecanismos de control interno.

  En ese contexto, se propuso la implementación de una política de compras, que permitiera establecer lineamientos claros para el uso, control y rendición de estos fondos. Esta propuesta contempló la definición de responsabilidades específicas, la estandarización de procedimientos y la incorporación de medidas que garantizaran la transparencia en el manejo de los recursos.

  De igual manera, se recomendó la elaboración de un manual de organización y funciones, con el propósito de delimitar con precisión las atribuciones de cada puesto dentro de la estructura organizacional. Esta herramienta fue concebida como un instrumento clave para mejorar la distribución de tareas, evitar duplicidades y facilitar la toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

  Ambas propuestas fueron presentadas como parte de una estrategia integral orientada a profesionalizar la gestión interna de la empresa y sentar las bases para un desarrollo sostenible a largo plazo.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

La implementación de políticas administrativas y contables en la compañía del sector avícola representó un avance significativo en la consolidación de una gestión interna más eficiente, estructurada y alineada con estándares

internacionales. Este proceso permitió establecer lineamientos claros y formalizados que fortalecen la toma de decisiones, optimizan el uso de recursos y mejoran la coordinación entre áreas.

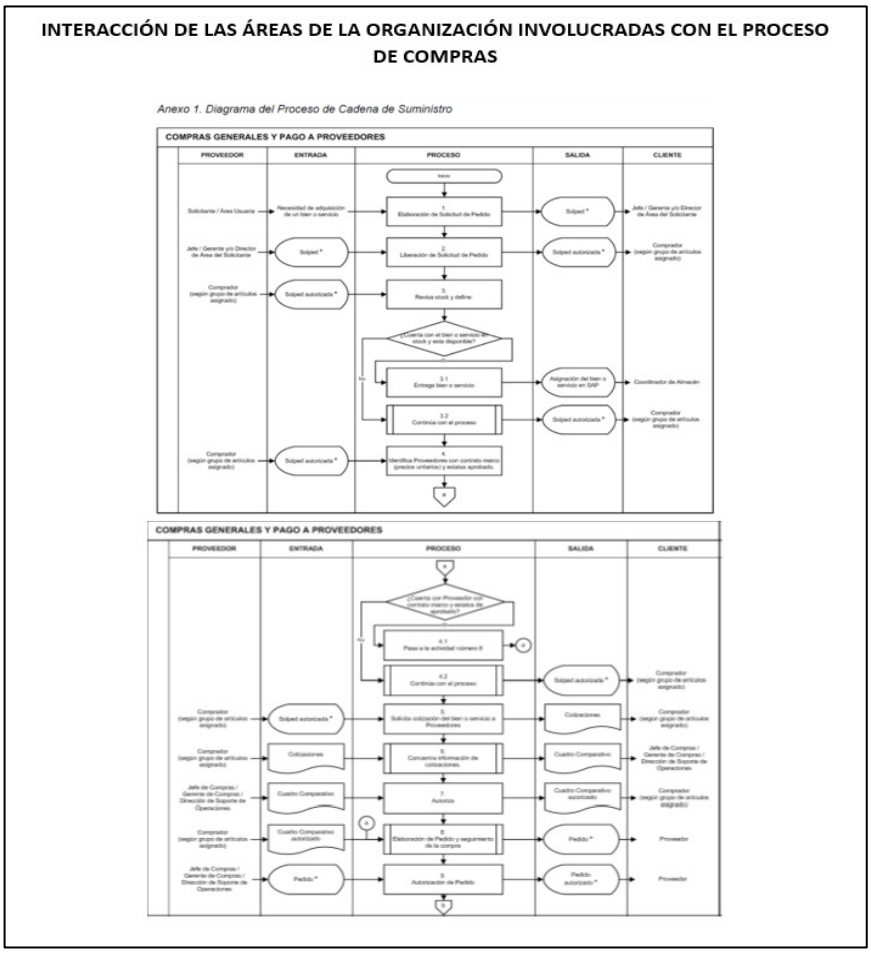
Desde el punto de vista administrativo, se formalizaron procedimientos clave que permitieron ordenar y estandarizar las actividades operativas en diversas áreas. En particular, el área de compras se vio significativamente fortalecida mediante la incorporación de lineamientos claros que regularon sus procesos, desde la solicitud de bienes y servicios hasta el seguimiento de adquisiciones. Esta estandarización mejoró la trazabilidad de las operaciones, redujo errores administrativos y reforzó los mecanismos de control sobre los recursos utilizados, promoviendo así una gestión más eficiente y transparente.

Simultáneamente, la elaboración e implementación de un manual de organización y funciones permitió delimitar con mayor precisión las responsabilidades asignadas a cada puesto dentro de la estructura organizacional. Esta herramienta facilitó una distribución más eficiente de tareas, evitó la duplicidad de funciones y promovió una toma de decisiones más ágil y fundamentada, alineada con los objetivos institucionales.

En el ámbito contable, la aplicación de políticas técnicas y específicas en el tratamiento de los huevos fértiles resultó determinante para corregir inconsistencias en la presentación de los estados financieros. Se realizó una revisión exhaustiva y se ajustó su clasificación, asegurando que el reconocimiento contable reflejara adecuadamente su naturaleza económica y funcional dentro del proceso productivo. Esta mejora permitió fortalecer la transparencia financiera y alinear los registros contables con las mejores prácticas de la empresa.

Figura 8

Política de compras

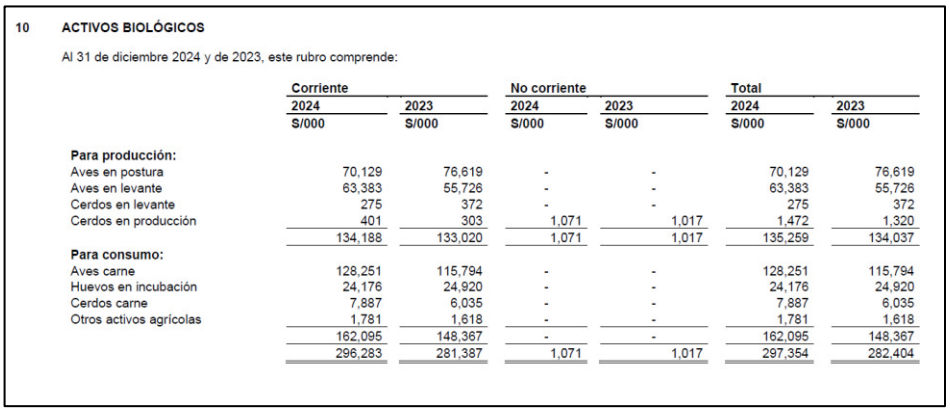


Fuente: Empresa.

La adopción de criterios contables alineados con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) permitió una reevaluación técnica de los huevos fértiles, reconociendo su capacidad de transformación biológica y su contribución directa a la generación de nuevos activos vivos. Esta perspectiva condujo a su reclasificación como activos biológicos, lo que mejoró sustancialmente la calidad del registro contable y la transparencia de la información financiera reportada.

Figura 9

Informe auditado 2024 de la empresa



10 ACTIVOS BIOLÓGICOS

Al 31 de diciembre 2024 y de 2023, este rubro comprende:

	Corriente		No corriente		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
	S/000	S/000	S/000	S/000	S/000	S/000
Para producción:						
Aves en postura	70,129	76,619	-	-	70,129	76,619
Aves en levante	63,383	55,726	-	-	63,383	55,726
Cerdos en levante	275	372	-	-	275	372
Cerdos en producción	401	303	1,071	1,017	1,472	1,320
	134,188	133,020	1,071	1,017	135,259	134,037
Para consumo:						
Aves carne	128,251	115,794	-	-	128,251	115,794
Huevos en incubación	24,176	24,920	-	-	24,176	24,920
Cerdos carne	7,887	6,035	-	-	7,887	6,035
Otros activos agrícolas	1,781	1,618	-	-	1,781	1,618
	162,095	148,367	-	-	162,095	148,367
	296,283	281,387	1,071	1,017	297,354	282,404

Fuente: PwC Perú.

Además, se fortalecieron los mecanismos de trazabilidad y control interno a lo largo del ciclo productivo. Desde la recepción inicial de los huevos hasta el despacho de los pollitos, cada etapa fue documentada bajo parámetros técnicos y contables coherentes, lo que permitió establecer indicadores de eficiencia, registrar adecuadamente los descartes y valorar los activos en función de su estado y evolución biológica.

Este enfoque también impactó positivamente en la toma de decisiones estratégicas. Al contar con información contable más precisa y representativa de la realidad operativa, los responsables financieros pudieron realizar análisis más rigurosos, identificar oportunidades de mejora y anticipar riesgos operativos. Asimismo, se reforzó el cumplimiento normativo, reduciendo la exposición a observaciones por parte de auditores externos y organismos reguladores.

Finalmente, la implementación de estas políticas promovió una mayor articulación entre las áreas operativas y contables. La necesidad de comprender en profundidad el proceso biológico para su correcta representación contable generó espacios de diálogo técnico que enriquecieron la gestión empresarial. Esta

integración permitió que las decisiones contables se alinearan con la dinámica productiva, contribuyendo a una administración más coherente y eficiente de los recursos.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La solución planteada en el presente trabajo se enfocó en mejorar el control interno de una empresa del sector avícola mediante la implementación de políticas contables y administrativas formalizadas. Esta propuesta surgió como respuesta a las debilidades detectadas durante la auditoría financiera, especialmente la ausencia de lineamientos claros en el tratamiento de activos biológicos y en los procesos administrativos. Para ello, se elaboraron manuales que establecieron criterios técnicos, responsabilidades definidas y procedimientos estandarizados en áreas clave como contabilidad, compras y organización interna.

En el ámbito contable, se corrigió la clasificación de los huevos fértiles, que anteriormente eran registrados como inventarios, y se reconocieron como activos biológicos conforme a la NIC 41. Esta medida permitió reflejar con mayor precisión la realidad económica de la empresa y mejorar la presentación de los estados financieros. En el plano administrativo, se diseñaron políticas que ordenaron los procesos internos, incluyendo la creación de un Manual de Organización y Funciones, lo que facilitó la asignación de tareas y la rendición de cuentas.

Entre las principales ventajas de esta solución destacó la capacidad de prevenir errores recurrentes, como registros inconsistentes o decisiones operativas sin respaldo normativo. La formalización de los procedimientos permitió una mayor trazabilidad de las operaciones y fortaleció el sistema de control interno. Además, al institucionalizar las políticas, se aseguró su aplicación continua,

incluso frente a cambios de personal, lo que contribuyó a la sostenibilidad del modelo implementado.

Si bien la elaboración y validación de los manuales requirió tiempo y coordinación entre distintas áreas, los beneficios obtenidos superaron ampliamente los desafíos iniciales. La empresa logró alinear sus prácticas con estándares internacionales, optimizar sus procesos internos y reducir riesgos operativos y contables. Esta experiencia demostró que la implementación de políticas adecuadas no solo mejora la gestión actual, sino que también sienta las bases para una mejora continua en el futuro.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Si se compara el resultado obtenido con otras tesis y trabajos de investigación que fueron revisados se tiene que:

Cortes (2021), en su investigación titulada "Diseño de un Manual de Políticas Contables Enfocado en las NIIF para la Empresa Jusasois Enterprise Solutions S.A.S." concluyó que la implementación de un manual de políticas contables bajo NIIF permite a la empresa mejorar la calidad de su información financiera, facilitar la toma de decisiones y fortalecer su control interno; además, alinea sus prácticas contables con estándares internacionales, lo que mejora su competitividad. Esta conclusión concuerda mucho con proponer implementar un manual de políticas contables basado en las NIIF como herramienta clave para mejorar la calidad de la información financiera, fortalecer el control interno y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Parra (2021), en su de investigación titulada "Diseño de un Manual de Procedimiento y Política Contable para la Empresa Hotelera, Hotel Zeus de la Ciudad de Riobamba." Concluyó que el manual propuesto fortalece el control interno y estandariza los procesos

contables, debido a que su aplicación mejora la eficiencia operativa y facilita la toma de decisiones. Esta conclusión concuerda mucho con proponer diseños e implementación de manuales contables y administrativos adaptados a las operaciones específicas de cada organización, con el fin de estandarizar procesos, fortalecer el control interno y asegurar el cumplimiento normativo. Debido a que se resaltan que la implementación de estos manuales no solo mejora la eficiencia operativa y la calidad de la información financiera, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas y promueve una gestión más ordenada y transparente dentro de las empresas.

Bombilla (2021), en su investigación titulada "Propuesta de implementación de políticas contables para la mejora de la elaboración de los estados financieros según las NIIF de una empresa de servicios médicos, Lima 2021" concluyó que los procesos contables de la empresa no se han logrado realizar con una mejora adecuada y debido al tratamiento de las normas y principios de contabilidad, debido a no tienen establecido y estructurado de procedimientos y políticas contables para el tratamiento de la información contable. Esta conclusión concuerda mucho con proponer la implementación de políticas contables alineadas con las NIIF como solución a deficiencias en la elaboración y presentación de los estados financieros, ya que la ausencia de procedimientos contables estructurados afecta la calidad y confiabilidad de la información financiera, y que la adopción de políticas contables adecuadas permite estandarizar registros, mejorar el control interno y facilitar una toma de decisiones más precisa y fundamentada.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La alternativa seleccionada, centrada en la implementación de políticas contables y administrativas, permitió establecer una base

normativa sólida para mejorar el control interno de la empresa del sector avícola. Esta propuesta abarcó tanto la reclasificación de activos biológicos conforme a la NIC 41 como la formalización de procedimientos administrativos en áreas clave como compras, producción y recursos humanos. Gracias a ello, se logró una mayor uniformidad en los registros contables, una mejora en la trazabilidad de las operaciones y una mayor claridad en la asignación de funciones dentro de la organización.

El alcance de esta alternativa se reflejó en la estandarización de procesos, la reducción de errores operativos y el fortalecimiento de los mecanismos de control, lo cual contribuyó a una gestión más eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector. Asimismo, la aplicación de criterios contables internacionales permitió mejorar la presentación de los estados financieros, facilitando la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección.

No obstante, también se identificaron ciertas limitaciones. La implementación de las políticas exigió una inversión considerable de tiempo y recursos, especialmente en la etapa de elaboración y validación de los manuales. Además, la efectividad de la propuesta dependió en gran medida del compromiso del personal y de la capacidad de la empresa para mantener actualizados los lineamientos establecidos. Otro aspecto a considerar fue la necesidad de capacitación continua para asegurar que todos los colaboradores comprendieran y aplicaran adecuadamente las nuevas disposiciones.

En resumen, aunque la alternativa elegida presentó desafíos operativos y requerimientos de gestión del cambio, sus beneficios superaron ampliamente las limitaciones, consolidándose como una solución viable y sostenible para fortalecer el control interno y mejorar la calidad de la información financiera en la empresa evaluada.

III. CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la ausencia de políticas contables y administrativas formalmente estructuradas constituyó una debilidad significativa en el sistema de control interno de la empresa del sector avícola. Esta carencia afectaba la consistencia de los registros, la trazabilidad de las operaciones y la presentación razonable de los estados financieros.

2. Se ha determinado que existen debilidades en los procedimientos contables y administrativos que afectan la eficacia del control interno, evidenciadas en la falta de uniformidad en los registros, la limitada trazabilidad de las operaciones y la escasa documentación de procesos, lo que compromete la calidad de la información financiera y dificulta una gestión eficiente.

3. Se ha determinado que la estandarización de registros y procedimientos contribuyó a mejorar la calidad de la información financiera, fortaleciendo su utilidad para la toma de decisiones estratégicas y promoviendo una mayor transparencia organizacional, además de establecer una base más sólida para el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa en los procesos contables

4. Se ha determinado que la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento limita la efectividad de las políticas contables y administrativas implementadas, dificultando su integración sostenida en la estructura organizativa. Esta carencia impide evaluar con precisión su impacto, debilita el control interno y reduce la capacidad de adaptación frente a cambios operativos o normativos.

IV. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al contador de la empresa, establecer un programa de revisión periódica de las políticas contables y administrativas implementadas, con el objetivo de asegurar su vigencia, pertinencia y adecuación frente a los cambios normativos, tecnológicos y operativos del entorno empresarial.

2. Se recomienda al contador de la empresa, revisar los procedimientos contables vigentes, estandarizar los formatos administrativos y establecer mecanismos de control que fortalezcan la gestión interna, mejoren la transparencia organizacional y contribuyan a una toma de decisiones más confiable y oportuna.

3. Se recomienda a los directivos de la empresa, conformar un comité interno de supervisión que evalúe la aplicación de las políticas adoptadas, identifique oportunidades de mejora y promueva la articulación entre las distintas áreas funcionales de la empresa.

4. Se recomienda al área de auditoría interna de la empresa, establecer mecanismos formales de implementación y seguimiento, como comités de control interno, auditorías periódicas y sistemas de retroalimentación interdepartamental, que permitan monitorear el cumplimiento de las políticas, identificar desviaciones y asegurar su mejora continua en el tiempo.

REFERENCIAS

Amat, O. (2008). Análisis de estados financieros. Gestión 2000. Norma Internacional de Contabilidad 8, 1 de enero, 2005, https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/8_NIC.pdf

Aniceto, M. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las pequeñas empresas del Perú, sector comercio: Dinogas Estaciones y Servicios S.A.C., Chimbote – 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Santa]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37114

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2018). Auditoría y aseguramiento. Pearson Educación. https://bibliotecaonline.milaulas.com/pluginfile.php/45/mod_data/content/63/Auditor%C3%ADa%20un%20Enfoque%20Integral.pdf

Bombilla, J. (2021). Propuesta de implementación de políticas contables para la mejora de la elaboración de los estados financieros según las NIIF de una empresa de servicios médicos, Lima 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/c1098a5d-cbc4-40ad-9974-240e5afc1cf6/full

Cano Morales, A. (2010) Análisis de la norma internacional de contabilidad (NIIF/NIC) No. 8 (Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores) y sus principales efectos en el Estatuto Tributario colombiano. Cuadernos de Contabilidad [en línea]. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=383668928005

Casilla, R. (2023). Implementación del sistema de control interno para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa La Casa del Minero Rubí E.I.R.Ltda [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7830/253T20230446_TC.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2009). Administración: teoría, proceso y práctica (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://www.spiho.com/biblioteca/items/show/38

Coloma, C., & De la Costa, M. (2014). Control interno: Enfoque COSO. Universidad de Lima. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7145014.pdf

Cortes, L. (2021). Diseño de un manual de políticas contables enfocado en las NIIF para la empresa Jusasois Enterprise Solutions S.A.S. [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f67f88e3-550c-4fb3-9b76-5614c8e68fdb/content

COSO. (2013). Marco integrado de control interno. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a/3.-+COSO+2013+Resumen+Ejecutivo.pdf?MOD=AJPERES

IASB. (2005). Marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros. International Accounting Standards Board. https://www.auditores.org.bo/static/ftp/files/pdf/bid-fomin-conta/cont1.pdf

Kabir, J. M. (2016). Factores que influyen en la satisfacción del cliente en una cadena de hamburguesas de comida rápida: la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente (Publicación n.° 10169573) [Tesis doctoral, Universidad de Wilmington]. https://www.proquest.com/dissertations

López Peláez, A. (2021). Gestión y administración: Enfoques actuales para la mejora organizacional.

Lotero, M., Gil, D., & Cuellar, J. (2021). Implementación de políticas contables y ESFA bajo NIIF para PYMES en la empresa Avícola La Frontera S.A. [Tesis de licenciatura, Universidad de Cundinamarca]. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8541d1da-0d91-4602-8d02-631a3ace9dd6/content

Mendoza Huamán, J. A. (2022). Gestión administrativa y su influencia en el logro de objetivos en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/4642

Parra, D. (2021). Diseño de un manual de procedimiento y política contable para la empresa hotelera Hotel Zeus de la ciudad de Riobamba [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. https://core.ac.uk/download/587966859.pdf

Pérez, Y. (2025). El control interno en los informes de verificación de la información sobre sostenibilidad. KPMG Tendencias. https://www.tendencias.kpmg.es/2024/09/necesario-revisar-modelos-control-interno-informacion-financiera/

Robles, V., & Sánchez, R. (2023). Estrategias de la gestión empresarial. Lima: San Marcos.

Van der Aalst, W. (2020). Business process management: A comprehensive overview. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49282-3

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

Anexo 1: Tabla de beneficios por área al aplicar políticas

Área	Proceso	Riesgo	Sin Políticas	Con Políticas	Beneficio Obtenido
Contabilidad	Clasificación de activos biológicos	Presentación incorrecta de estados financieros	Huevos fértiles clasificados como inventario	Reclasificación como activos biológicos según NIC 41	Mejora en la calidad de la información financiera y cumplimiento normativo
Compras	Gestión de caja chica	Falta de trazabilidad y control en adquisiciones	Ausencia de lineamientos formales	Política de compras implementada	Transparencia, control de recursos y eficiencia operativa
Recursos Humanos	Organización interna	Ambigüedad en funciones, duplicidad de tareas	No existía Manual de Organización y Funciones (MOF)	MOF implementado	Claridad en responsabilidades, mejor coordinación y toma de decisiones
Producción	Incubación de huevos fértiles	Registro contable inconsistente, falta de trazabilidad	Procesos no documentados formalmente	Registro técnico-contable alineado con NIC 41	Trazabilidad, control interno y decisiones estratégicas más precisas
Administración General	Control interno	Riesgos operativos y contables, falta de seguimiento	Políticas no formalizadas ni monitoreadas	Comité de supervisión y auditorías internas periódicas	Fortalecimiento del sistema de control interno y mejora continua
Finanzas	Reportes contables	Información poco confiable para toma de decisiones	Registros inconsistentes y sin estandarización	Políticas contables alineadas con NIIF	Información financiera confiable y útil para decisiones estratégicas

Anexo 2: Ficha de Evaluación

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales	
• Razón social de la empresa	Gaveglio, Aparicio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Assurance
• Nombre y cargo del profesional responsable	Charles Urbina - Senior de Auditoria
• Periodo de labores (Horas laboradas)	3680 horas
• Nombre del bachiller	Angie Mayli Pasache Yarleque
• Escuela profesional	Auditoria Empresarial y del Sector Púbico

2. Evaluación (*)	Optimo (2pts)	Bueno (1 pt)	Deficiente (0)
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia	X		
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		X	
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.		X	
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total	14	3	
TOTAL (Números y letras)	17 Diecisiete		
Comentarios adicionales	Angie, demuestra que tiene la capacidad para resolver situaciones relacionadas con auditoria financiera		

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Gaveglio,Aparicio & Asoc.
Charles Urbina

Dr./Mág.
Evaluador

Anexo 3: Política Contable – NIC 41 (Activo Biológico)

Empresa Auditada	POLITICA CONTABLE	CODIGO Versión 1 23/09/2024
Activos Biológicos		
Elaborado por: Elvio Flores **Jefe de Costos**	**Revisado por:** Francis Skrzypek **Contador General**	**Aprobado por:** Luis Raul Puiggros **Gerente de Finanzas**

I – ANTECEDENTES. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN BAJO ANÁLISIS

Las actividades de la empresa comprenden principalmente la crianza, producción, incubación, beneficio y comercialización de pollos, pavos, porcinos, huevos comerciales y genética avícolas. En consecuencia la empresa debe de reconocer sus activos biológicos de acuerdo a la IAS 41 Agricultura, el cual aplica a los productos agrícolas, que son los productos obtenidos de los activos biológicos de la entidad, pero sólo hasta el punto de su cosecha o recolección. A partir de entonces son de aplicación la IAS 2 Inventarios.

II – TRATAMIENTO CONTABLE BAJO IFRS

IAS 41 establece que se debe proceder a reconocer un activo biológico o un producto agrícola cuando y sólo cuando:

(a) La entidad controla como resultado de sucesos pasados;
(b) Es probable que fluyan a las entidades beneficios económicos futuros asociados en el activo: y
(c) El valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma viable.

Reconocimiento Inicial

Un activo biológico debe ser medido, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como al final del periodo sobre el que se informa, a su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta, excepto en el caso, de que el valor razonable no pueda ser medido con fiabilidad.

Los **costos en el punto de venta** incluyen las comisiones a los intermediarios y comerciantes, los cargos que correspondan a las agencias reguladoras y a las bolsas o mercados organizados de productos, así como los impuestos y gravámenes que recaigan sobre las transferencias. En los costos en el punto de venta se excluyen los transportes y otros costos necesarios para llevar los activos al mercado.

No existe un mercado activo para los pollos, pavos y cerdos, por lo que la Compañía en el momento de su reconocimiento inicial no medirá sus activos biológicos al valor razonable, sino a su costo.

Reconocimiento Posterior

Determinación del valor razonable

Si no existiera un mercado activo, la entidad utilizará uno o más de los siguientes datos para determinar el valor razonable, siempre que estuvieran disponibles:

Anexo 4: Política Administrativa – Bono de productividad para operarios

Empresa Auditada	POLÍTICA ADMINISTRATIVA BONO DE PRODUCTIVIDAD PARA OPERARIOS	CÓDIGO : LIRHH406 VERSIÓN : 01

1. OBJETIVO E INDICADOR

Establecer un sistema de remuneración variable anual para o basado en objetivos grupales con el propósito de vincular la retribución a los resultados económicos de la empresa.

2. POLÍTICA

2.1. La presente Política puede ser modificada, suspendida o dejada sin efecto por la empresa según su facultad directriz.

2.2. El bono de productividad es remunerativo, variable y flexible, y su otorgamiento está estrictamente condicionado a lo establecido en esta política. No genera una costumbre o derecho adquirido, pues está sujeto a las condiciones generales y particulares de la presente política.

2.3. El bono de productividad está condicionado a los resultados financieros de la empresa y será aprobado por la Gerencia General.

2.4. Debido a su naturaleza remunerativa, se aplica a los descuentos de ley y cargas sociales.

2.5. El bono de productividad de empleados tiene periodicidad anual y se calcula en función a los resultados de los objetivos grupales aprobados por los líderes responsables del área o proceso.

2.6. La Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad es responsable de procesar la información de los resultados de los indicadores productivos y realizar el cálculo de los bonos a pagar vía planilla, el cual debe responder a las siguientes premisas:

2.6.1. La definición y evaluación de los objetivos para el personal operario será grupal por centro de trabajo (Planteles, granjas, plantas industriales, centros de distribución, almacenes).

2.6.2. Los objetivos de productividad así como los indicadores serán definidos por las Gerencias o Jefaturas inmediatas.

2.6.3. Los operarios que no realizan funciones vinculadas a la producción y no se encuentran físicamente en un centro de trabajo productivo u OAP, tendrán una calificación equivalente al promedio simple de la calificación de todos los centros de trabajo de la empresa.

2.7. La Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad es responsable de realizar el cálculo y desembolso de los bonos a pagar vía planilla en el mes de marzo antes de la presentación de la Declaración Jurada de Impuesto a la Renta Anual.

2.8. Los trabajadores que ingresen a la empresa hasta el 30 de septiembre serán considerados como elegibles para el pago del bono de productividad.

2.9. El bono es calculado en base a los días efectivamente trabajados, y no se tomarán en cuenta los siguientes motivos:

- Ausencia Injustificada.
- Licencia con Goce de Haber por Citación Judicial.
- Licencia Extraordinaria sin Goce de Haber.
- Licencia por Gestión de Incapacidad Permanente.
- Licencia sin Goce de Haber.

- Permiso sin Goce de Haber.
- Suspensión.

2.10. El monto a pagar se determina de acuerdo al porcentaje de alcance ponderado (Ver Anexo 1):

- Nota A: Cuando el alcance es igual o mayor al 100%
- Nota B: Cuando el alcance es igual o mayor al 85% e inferior al 100%.
- Nota C: Cuando el alcance es menor al 85%.

2.11. La forma de cálculo, para el bono Productividad es la siguiente:

- P: % Días activo en la planilla durante el año evaluado (n° días activo/365).
- Q: % Inasistencias injustificadas en el año evaluado (n° de ausencias injustificadas/365).
- R: Importe asociado a la calificación (A, B o C)

BONO PRODUCTIVIDAD = (P - Q) * R

2.12. Los bonos de productividad son pagados en función al puesto y tiempo trabajado durante el año a evaluar; conforme se detalla en el numeral 3.1 de la presente Política.

2.13. Sólo tendrán derecho al pago del bono de productividad los colaboradores que se encuentren activos en la empresa al primero de Abril.

2.14. En caso un colaborador, debido a un cambio de puesto, califique para el pago de dos tipos de bono diferentes, se calculará cada bono de manera independiente en proporción al tiempo trabajado en el puesto.

3. ANEXOS

3.1. Monto del Bono por calificación:

Tipos	A	B	C
Operarios	S/ 400	S/ 350	S/ 190
Encargados y Técnicos Especializados	S/ 550	S/ 450	S/ 250

Elaboración	Revisión	Aprobación
Elaborado por: **Fabiola Taipe** Analista de Compensaciones y Planificación	Revisado por: **Alejandro Egoavil** Jefe Compensaciones y Planificación	Aprobado por:**Luis Verástegui** Gerente de Gestión Humana y Sostenibilidad

Anexo 5: Política Administrativa – Política General de Compras

Empresa Auditada	POLITICA GENERAL DE COMPRAS	CÓDIGO : LILCM001
		VERSIÓN : 01

1. OBJETIVO

Establecer el marco, los estándares y las instrucciones para comprar bienes, contratar servicios en San Fernando S.A.

2. POLÍTICAS

2.1 Toda Solped cuenta con estrategias de liberación definidas por el directorio, excepto las solped generadas automáticamente por el MRP (ZPLA).

2.2 Los Comité técnicos multidisciplinarios de las diferentes especialidades en donde uno de sus miembros sea del área de Compras, tales como Micro insumos, PPPC, entre otros está facultado para autorizar la compra de un material o servicio a un determinado proveedor y periodo de vigencia, siempre y cuando pase por un proceso de licitación y de ser el caso, sea aprobado en el Comité de Compras; dicha autorización quedará registrada en un Acta de Reunión y deberá contar con la Solicitud de Pedido debidamente generada y liberada.

2.3 Todos los Pedidos y Contratos Marco cuentan con estrategia de liberación definidas en directorio; todos los pedidos de compra generados a partir de un contrato marco previamente autorizado y cargado en SAP serán liberados directamente con la generación del mismo.

2.4 Ningún empleado debe comprometer a San Fernando S.A. con un tercero sin una Orden de Compra, si no existe Orden de Compra no hay pago.

2.5 Todos los Pedidos deben estar respaldados por una Solicitud de pedido, incluso aquellos materiales entregados por el proveedor como cobertura de daños, pérdidas o bonificación (excepto útiles de oficina que se solicitan a través del software del proveedor y cuentan con los mismos niveles de aprobación de las estrategias de liberación definidas por el directorio). Para los casos de maquila, la fecha de la solped difiere de las fechas de ingresos del producto terminado, así mismo luego del ingreso la solped pasa a estado anulada.

2.6 Las compras autorizadas como excepción son efectuadas por el área usuaria o solicitante, sin embargo deben cumplir los lineamientos de la política de compras. En el Anexo 1 se muestra el detalle de las categorías de excepción.

2.7 Todo aquel proceso de compra en el que no interviene el área de Compras es considerado una falta grave a la Política de Compras, el usuario deberá presentar, además de la Solped, el Formato de "Transgresiones" debidamente lleno para ser comentado y firmado por el Gerente de Compras y luego elevarse a:

a. Gerente responsable

Empresa Auditada	SISTEMA INTEGRADO	CODIGO : LILCM001
		VERSION : 01
POLITICA GENERAL DE COMPRAS		

ANEXO N° 2:

Listado de categorías de compras de excepción

CATEGORIAS	DETALLE	OC	DESCRIPCION DE GRUPO DE COMPRA
Servicios Especializados	Franquiciados / Integrados – Servicios de Crianza	305	SERVICIOS ESPECIALIZADOS PECUARIOS
	Charlas y/o conferencias de Asesores Especializados. Coffe break	300	SERVICIOS ESPECIALIZADOS INDUSTRIALES
	Auspicios, suscripciones, membresía y/ o afiliaciones		
	Todo tipo de permisos/licencias o registros de Operación		
	Servicios Públicos proporcionados por empresas no prestadoras de servicios públicos.		
Asesoría y consultoría	Científico y/o académico relacionado a la Investigación y Desarrollo.	140	ASESORIAS Y CONSULTORIAS
	Recursos Humanos, solo en temas especializados.		
	Contable/Auditorías		
	Legal (Notariales, Estudios de abogados, etc.)		
	Charlas y/o conferencias de Asesores Especializados.		
	Capacitaciones		
Publicidad	Alquiler de Stands y/o espacios en Autoservicios o similares	270	MARKETING Y PUBLICIDAD
	Pagos por acuerdos Comerciales: clientes, canales de distribución, otros.		
	Estudios de mercado		
Activos	Compra/Venta de inmuebles	100	ACTIVOS DIVERSOS
	Fusiones y Adquisiciones de empresas		
Alquileres y Servicios	Alquiler de inmuebles	130	ALQUILERES
	Alquileres de maquinaria pesada y equipos para Macroinsumos		
	Alquileres de almacenes para Macroinsumos incluyendo horas extras	120	ALMACENAMIENTO
	Servicios logísticos relacionados a Macroinsumos		
Compras varias	Compras a empresas asociadas por decisión estratégica(Intercompany)	150	GENETICA
		100	ACTIVOS DIVERSOS
		250	OBRAS CIVILES Y PROYECTOS DE
		260	PRODUCTO TERMINADO
		230	MATERIAS PRIMAS
Transporte	Servicio de pesaje en general	300	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN
	Lavado de camión y jabes, a excepción de servicios que se ejecuten fuera de los locales de SF.		
	Todos los servicios de transporte de carga a excepción de: - Transporte climatizado de pollo bebe - Transporte de alimento balanceado - Transporte de huevo incubable - Transporte y distribución de PT		
Entre otros que se sustenta correctamente con el área de Compras			

Elaboración	Revisión	Aprobación
Jefe de Compras Sandra Rondon	Gerente de Compras Fabiola Rodriguez	Gerente General Francis Skrzypek

Anexo 6: Política de Otorgamiento de líneas de Crédito

Empresa Auditada	PROCEDIMIENTO	REVISIÓN : 01 FECHA : 26/09/2024 ELABORA : A.M.R REVISA : A.L.G APRUEBA : A.L.G PAGINA : 1 de 26
	FI-P-13	
OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO GSE		
COPIA ASIGNADA A:	COPIA NO CONTROLADA	

COPIA NO CONTROLADA

1. **OBJETIVO GENERAL:**
   - Establecer lineamientos y estandarizar las actividades para el correcto otorgamiento de líneas de crédito a los clientes a través de una adecuada evaluación de los mismos, a fin de brindar facilidad de pago a los clientes y estos puedan cumplir con dichos pagos en el tiempo establecido.

2. **ALCANCE:**
   - Aplica a todos los miembros del equipo de Créditos y Cobranzas que están vinculados directamente con la evaluación y otorgamiento de los créditos, así como el proceso Comercial responsable de solicitar los créditos y Administración responsable de la gestión de los contratos. El procedimiento incluye a contratos y acuerdos comerciales de condición crédito.

3. **DEFINICIONES:**
   - **Supervisor Créditos y Cobranzas:** colaborador encargado de la aprobación y control de los créditos otorgados, así como responsable de la supervisión de las estrategias de cobranza para la recuperación de cartera y reducción de las cuentas por cobrar.
   - **Ficha Cliente:** formato estandarizado en Excel que contiene información necesaria para identificación y registro de nuevos clientes, tal como razón social, representante legal, direcciones, condición de pago, puntos de entrega, entre otros
   - **SAP:** el ERP SAP "Systems, Applications, Products in Data Processing", es un software que permite a las empresas la administración y planificación de sus recursos, como el ámbito financiero, contable, productivo, logístico, etc.

4. **REFERENCIAS:**
   - No aplica

5. **NORMAS BÁSICAS:**
   - Las líneas de créditos otorgados al cliente deben ser aprobados según los niveles de aprobación siguientes:

Rango L.C		V°B° Ventas, solicitado por:	Aprobado por:
De	A		
S/2,000.00	S/15,000.00	Jefe Comercial/Gerente Comercial	Supervisor de facturación, Créditos y cobranzas
S/15,001.00	S/100,000.00	Jefe Comercial/Gerente Comercial	Gerente de control financiero
S/100,001.00	A más	Jefe Comercial/Gerente Comercial	Gerente de Finanzas

Prohibida la Reproducción Total o Parcial de este documento sin la autorización del Representante de la Dirección

Anexo 7: Política de Compensaciones de Factura y Abonos

Empresa Auditada	PROCEDIMIENTO	REVISIÓN : 01 FECHA : 14/10/2024 ELABORA : A.L.G REVISA : A.L.G APRUEBA : A.L.G PAGINA : 1 de 11
	FI-P-05	
COMPENSACIONES DE FACTURA Y ABONOS		
COPIA ASIGNADA A:	COPIA NO CONTROLADA	

COPIA NO CONTROLADA

1. **OBJETIVO GENERAL:**
   - Realizar una correcta gestión en la verificación e identificación de facturas y anticipos o facturas y abonos, regularizando diferencias para mantener la deuda actualizada de clientes.

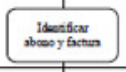
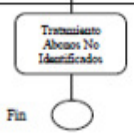
2. **ALCANCE:**
   - Aplica a todos los colaboradores de Tesorería que están vinculados directamente a los procesos de compensaciones por Canal Tradicional o Canal Moderno (Asistente de Tesorería Control), así como todos aquellos participantes en el proceso (Responsable Comercial, Cajeros).

3. **DEFINICIONES:**
   - **Compensación:** es el proceso mediante el cual se actualiza el estatus de las facturas de clientes (se contrastan facturas vs anticipos o facturas vs abonos) permitiendo tener la deuda actualizada.
   - **Canal Tradicional:** es la línea de negocio de ventas de pollo vivo (proceso pollo carne) el cual se divide en pollo carne hembra, pollo carne macho, pollo descarte, pollo especial y pollo brasa *(*).*
   - **Sub-Productos:** son las ventas de productos que no pertenecen al giro principal de Canal Tradicional (corontas, polvillo de maíz, torta de soya, etc.) y desechos
   - **Canal Moderno:** es la línea de negocio del pollo sacrificado por los métodos técnicos debidamente autorizados y que ha sido sometido a determinados tratamientos para su posterior consumo de manera empaquetada. Se le conoce también como Beneficio y se clasifica en productos frescos, congelados y precocidos.
   - **Supervisor Tesorería:** colaborador responsable de la supervisión y control de Tesorería (control de operaciones, control de efectivo, control de cajas, pagos), delimita funciones, determina responsabilidades y brinda autorizaciones necesarias en los diferentes procesos del área. Puede referirse al Supervisor Tesorería Control o Supervisor Tesorería Pagos.
   - **Asistente Tesorería Control:** colaborador responsable de la identificación e ingreso de facturas, anticipos o facturas y abonos, responsable de efectuar las compensaciones de partidas abiertas de bancos en el sistema SAP.
   - **Responsable Comercial:** colaborador encargado y designado por el área comercial que mantiene contacto con Tesorería, por ejemplo: líderes de tiendas, supervisores de centros de distribución, ejecutivos comerciales, etc.
   - **Abono:** es el ingreso de dinero a una cuenta determinada de banco por concepto de compra de productos o pago de facturas.
   - **Anticipo:** es pago por adelantado de un cliente a una cuenta de banco, se realiza de manera anticipada al cobro establecido en la fecha de vencimiento.
   - **Detracción:** Consiste en la generación de un descuento anticipado al momento de pagar el cliente por un producto o servicio. Luego el cliente deposita ese monto en la cuenta (Banco de

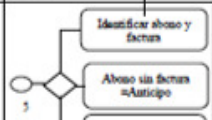
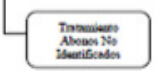
Prohibida la Reproducción Total o Parcial de este documento sin la autorización del Representante de la Dirección

Empresa Auditada	PROCEDIMIENTO	REVISIÓN : 01 FECHA : 14/10/2024 ELABORA : ALG REVISA : ALG APRUEBA : ALG PAGINA : 4 de 11
	FI-P-05	
	COMPENSACIONES DE FACTURA Y ABONOS	
COPIA ASIGNADA A:	COPIA NO CONTROLADA	

6.1. COMPENSACIONES CANAL TRADICIONAL – SUB PRODUCTOS

Ref.	Etapas	Descripción	Responsables	Registro
1		**Identificación cliente** Se ingresa al detalle por cliente (FB05) y se verifica que sea un cliente de subproductos (a través de una relación de clientes sub productos establecido).	Asistente Tesorería	Carpeta Tesorería
2		**Compensación de detracción** Cuando es una detracción, se descargan los estados de cuenta del Banco de La Nación para luego subirlos al SAP (ZFI002). Se revisan las detracciones pagadas en el portal de SUNAT y se elabora un cuadro donde se indique la relación cliente, abono y factura. Luego de verificar la detracción, se procede a compensar en SAP (FB05), se valida que el importe sea igual a cero.	Asistente Tesorería	SAP
3		**Identificación de abono y factura** Se revisa el abono y la factura a compensar en SAP.	Asistente Tesorería	SAP
4		**Compensación de abono** Una vez identificado el abono y factura correspondiente, se procede a compensar individualmente cada registro en SAP (FB05), se valida que el importe sea igual a cero.	Asistente Tesorería	SAP
5		**Tratamiento abonos no identificados** Abonos no identificados son enviados al área comercial de manera semanal,di y si son transferencias se derivan al sectorista del banco, para identificación e ingreso del abono (FB01). Si hasta el cierre contable no se logra identificar, se registra en la cuenta 46 Canal Tradicional y mantendrá estatus hasta identificación y posterior reclasificación a cuenta cliente. Se envía reportea Gerencia Comercial y Finanzas.	Asistente Tesorería	SAP

6.2. COMPENSACIONES CANAL MODERNO – AL CRÉDITO

Ref.	Etapas	Descripción	Responsables	Registro
1		**Revisión de abonos** Se ingresa al portal de bancos cuenta Canal Moderno, se exportan datos de abonos del día anterior y se revisa individualmente que cada abono tenga factura en SAP (FBL5N). Se identifican clientes al crédito.	Asistente Tesorería	Archivo Excel
2		**Identificación de abono y factura** Se procede con la identificación del abono y factura en sistema. Si se identifican ambos, se compensa en SAP (ver ítem 5). Si se identifica abono, pero no la factura, el abono es ingresado como anticipo (FB01) y mantiene estatus hasta regularización del área comercial. Si no se identifica el abono, se envían observaciones al área comercial para regularización (ver ítem 3).	Asistente Tesorería	SAP Correo
3		**Regularización de abono / factura** El Responsable Comercial revisa y actualiza información de registro no identificado (abono no identificado y/o factura de anticipo) en un plazo máximo de 24 horas. Si se regulariza la observación, se compensa en SAP (ver ítem 5), si no se ejecutan las correcciones, tesorería efectúa tratamiento para abonos no identificados (ver ítem 4), en caso no se regularice facturas de anticipos, éstas mantienen estatus inicial.	Responsable Comercial	Correo
4		**Tratamiento abonos no identificados** Abonos no identificados son enviados al área comercial de manera semanal, y si son transferencias se derivan al sectorista del banco, para identificación e ingreso del abono (FB01). Si hasta el cierre contable no se logra identificar, se registra en la cuenta 46 Beneficio y mantendrá estatus hasta identificación y posterior reclasificación a cuenta cliente. Se envía reporte a Gerencia Comercial y Finanzas.	Asistente Tesorería	SAP
5		**Compensación en sistema** Una vez identificado el abono y factura, se procede a compensar individualmente cada factura, registro en SAP (FB05), se valida que el importe sea igual a cero.	Asistente Tesorería	SAP
6		**Reporte de Créditos** Se realiza descarga diaria de movimientos bancarios y se elabora reporte de créditos con plantilla establecida. Se envía al área de créditos y cobranzas para seguimiento.	Asistente Tesorería	Reporte Correo