

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**SEDE DE ATENAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Proyecto de Investigación para optar por el grado de Licenciatura  
en Contaduría Pública**

**Tema de investigación**

Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho Refrigeración Industrial S.A., mediante la aplicación de la matriz de riesgo de COSO III, que facilite la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

**Sustentantes**

Andy González Valerio

Denis Guzmán Quesada

**2022**

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Evaluador como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública



---

Oscar Mario Rojas Rodríguez  
Director de Carrera



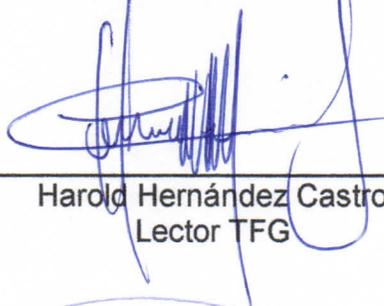
---

Edgar Solano Gamboa  
Representante del Sector Productivo



---

Arturo Baltodano Baltodano  
Profesor / Tutor TFG



---

Harold Hernández Castro  
Lector TFG



---

German Picado García  
Lector TFG

## **Dedicatoria**

La dedicatoria principal de esta tesis es a Dios, que a pesar de todas las dificultades nunca me abandono ni se apartó de mi ni de mi compañero de tesis.

A mis padres; Adolfo González Herrera y Nidia Valerio Jiménez quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, gracias al esfuerzo de ellos he podido continuar con mis estudios. En ustedes he aprendido sobre la lucha constante que se debe tener para conseguir todas las metas que uno se proponga, aunque el momento o la situación este difícil nunca se debe de bajar la cabeza más bien se debe mirar hacia adelante enfocándose nuevamente en el objetivo y perseguirlo con una actitud positiva.

A mis hermanos por nunca dejarme solo en este camino, siempre han estado ahí aconsejándome y apoyándome de todas las maneras posibles para que no desistiera del objetivo y poderme convertir en la persona que soy al día de hoy.

A mi compañero de tesis porque ha sido un proceso difícil y aunque a veces sintiera la necesidad de regañarme y tirar la toalla nunca lo hizo, más bien siempre me apoyo y me ayudo para que este camino fuera un poco menos tedioso.

**Andy González Valerio**

## **Dedicatoria**

La presente tesis se la dedico primeramente a Dios, por darme la sabiduría y el entendimiento que he requerido para llegar a esta etapa tan importante en mi vida profesional.

A mis padres por enseñarme a ser una persona perseverante y comprometida en mis tareas asignadas para cumplir cada una de las metas propuestas. Asimismo, por siempre creer en mí y en mis capacidades intelectuales, permitiéndome escuchar palabras de aliento que no me dejaron darme por vencido y siempre dar una milla extra.

A mis hermanos, que siempre están dispuestos a tenderme su mano amiga para no dejarme caer en la tempestad y por demostrarme con su ejemplo que con esfuerzo y esmero no hay obstáculo que no podamos superar.

A mis sobrinos que con solo una sonrisa nos transmiten esa paz e inocencia de un niño. Gracias por cada uno de los momentos que podemos compartir y por recordar que en las cosas sencillas es donde esta nuestra verdadera felicidad.

A la estrella más brillante de toda la galaxia, quien dejó marcado mi corazón y me enseñó que debemos ser felices y disfrutar el día a día, sin importar las adversidades que afrontemos. Gracias porque, a pesar de la distancia, siempre está cerca de nosotros por medio de sus dos hermosos tesoros.

**Denis Guzmán Quesada**

## **Agradecimientos**

Agradecemos, primeramente, a Dios y a la Virgen por darnos el don del entendimiento y la salud necesaria para culminar una etapa más de nuestra vida, siendo este uno de nuestros grandes anhelos.

A nuestros padres, hermanos y sobrinos, quienes siempre estuvieron presentes brindándonos su cariño y apoyo incondicional a lo largo de estos años de preparación académica.

A la gerencia y colaboradores de Grupo Leaho Refrigeración Industrial S.A., por abrirnos las puertas para que lleváramos a cabo nuestro trabajo de investigación en su empresa, así como toda la disposición y colaboración brindada para el desarrollo de la presente tesis.

A cada uno de los profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas, que se entregaron de forma incondicional durante todos estos años de estudio para transmitirnos sus conocimientos para crecer profesionalmente y desarrollar el trabajo de investigación.

A mi compañero de tesis, por su comprensión, entrega, compromiso y dedicación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron con nosotros en este proceso y nos brindaron sus palabras de aliento para motivarnos a seguir adelante con nuestra carrera.

**¡¡¡Muchas gracias a todos!!!**

**Andy González Valerio**

**Denis Guzmán Quesada**

## **Resumen ejecutivo**

En el presente trabajo de investigación se propone implementar la metodología de COSO III en la empresa Leaho Refrigeración Industrial, lo cual nos permite comprender la necesidad de un sistema de control interno efectivo, que permita la aplicación de un criterio profesional oportuno para eliminar controles ineficientes que afecten los procesos cotidianos de la empresa. Por ende, luego de conocer los antecedentes del crecimiento de esta empresa, consideramos viable su implementación y continuidad en las áreas de crédito y cobro, inventario, activos fijos y cuentas por cobrar, para lograr la familiarización con el método y así, poco a poco, ir extendiendo su práctica al resto de la empresa para ser cada vez más eficientes.

La evaluación se inicia con la aplicación de cuestionarios de control interno en el área administrativa y financiera de la empresa, dando la posibilidad de identificar si los procedimientos operativos y de control interno están colaborando en la operación.

La empresa analizada trabaja de forma empírica, por lo que es necesario que se implemente un sistema de control interno acorde a sus operaciones para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el área administrativa y financiera. Por ende, consideramos que el método COSO III se adapta de la necesidad actual de la empresa y que, a pesar de su expansión a nivel nacional e internacional, continúa trabajando como una empresa de índole familiar, por lo que se debe incorporar un método sencillo para que logren comprender su importancia en el negocio.

Por otra parte, nos permite evidenciar que la empresa en general necesita adaptar sus procesos para una mayor exigencia y vigilancia del control interno aplicado actualmente, lo cual les permitirá lograr sus metas operativas y de cumplimiento conforme a su crecimiento, así como identificar y evaluar los principales procesos que se desarrollan en el área administrativa y financiera, para establecer soluciones o mejoras en los procesos operativos, con el fin de optimizar el uso de los recursos de la entidad, contribuyendo en la toma de decisiones.

Por esta razón, nuestro principal objetivo es proponer la implementación de un manual de procedimientos basado en los principios del método de COSO III, para fortalecer el sistema de control interno, orientado a la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos de Leaho Refrigeración Industrial.

La tesis consta de seis capítulos que describen la importancia que amerita la constante evaluación del control interno en la empresa Leaho Refrigeración Industrial, sede Atenas, con el fin principal del mejoramiento continuo y el buen funcionamiento de la organización.

El primer capítulo es el introductorio, este consta de la información referente al tema de investigación por desarrollar, así como los aspectos cronológicos y espaciales, planteamiento del problema, delimitación del tema, justificación, antecedentes del problema, objetivos, alcance, limitaciones y la hipótesis de la investigación. Asimismo, se agrega la referencia institucional.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, el cual contiene la recopilación de antecedentes y conceptos teóricos utilizados durante el planteamiento del trabajo de investigación. Por ende, los conceptos que se incluyen

son los más relevantes del estudio y vienen a justificar y dar coherencia a los resultados obtenidos durante la investigación.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada en la presente investigación, la cual detalla el método y tipo de la investigación, alcances, fuente de información, técnicas de estudio y el cuadro de variables.

En el cuarto capítulo se encuentran las herramientas elaboradas, con el fin de recopilar la información requerida para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación. Seguidamente, muestran los datos recolectados para facilitar el análisis y comprensión de estos.

En el capítulo quinto, se muestran las conclusiones y recomendaciones en base al análisis de los datos obtenidos durante la investigación desarrollada en la empresa Leaho Refrigeración Industrial.

En el capítulo sexto se expone la propuesta de un manual de procedimientos relacionado con los procesos que involucran los temas más críticos de la empresa, como lo es crédito y cobro, inventario, activos fijos y cuentas por cobrar, como respuesta a los datos analizados en la investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIV
CAPÍTULO I INTRODUCTORIO .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.2. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.3. ASPECTOS CRONOLÓGICOS Y ESPACIALES .....	3
1.3.1. Políticos .....	3
1.3.2. Social .....	4
1.3.3. Económico .....	4
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.5. DELIMITACIÓN DEL TEMA .....	5
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.7. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	8
1.8. OBJETIVOS .....	9
1.8.1. Objetivo general .....	9
1.8.2. Objetivos específicos .....	9
1.9. ALCANCES .....	10
1.10. LIMITACIONES .....	11
1.11. CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	11
1.11.1. Reseña Histórica .....	12
1.11.2. Misión y visión .....	13
1.11.2.1. Misión .....	13
1.11.2.2. Visión .....	13
1.11.3. Productos y servicios .....	13
1.11.4. Organigrama .....	15
1.11.5. Funciones por áreas .....	16
CAPÍTULO II .....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. INTRODUCCIÓN .....	20
2.2. CONTROL INTERNO .....	21
2.3. MODELO COSO .....	24
2.3.1. COSO I .....	26
2.3.2. COSO II .....	27
2.3.2.1. Diferencias entre COSO I y II .....	29
2.3.3. COSO III .....	30

2.3.3.1. Objetivos de COSO III .....	31
2.3.3.2. Beneficios de COSO III.....	31
2.3.3.3. Transformación de COSO III .....	33
2.3.3.4. Estructura del Modelo de COSO III.....	34
2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	39
2.5. PROCEDIMIENTO.....	42
2.6. FLUJOGRAMA .....	43
2.6.1. Tipos de flujogramas.....	43
2.6.2. Simbología.....	44
CAPÍTULO III.....	45
MARCO METODOLÓGICO .....	45
3.1. INTRODUCCIÓN.....	46
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.1. Método deductivo .....	47
3.2.2. Método inductivo.....	47
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.1. Enfoque cuantitativo .....	48
3.3.2. Enfoque cualitativo .....	49
3.4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.4.1. Alcance descriptivo .....	50
3.4.2. Alcance explicativo .....	50
3.4.3. Alcance correlacional.....	51
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	52
3.5.1. Fuente primaria.....	52
3.5.2. Fuente secundaria .....	52
3.5.3. Fuente Terciaria.....	53
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.6.1. Observación .....	54
3.6.2. Revisión documental.....	54
3.6.3. Entrevistas.....	54
3.6.4. Encuesta o cuestionario.....	55
3.6.4.1. Tipos de cuestionario.....	55
3.7. CUADRO DE VARIABLES .....	57
CAPÍTULO IV.....	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	59
4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE EL MÉTODO COSO III.....	60
4.1.1. Ambiente de control .....	61
4.1.1.1. Compromiso organizacional por la integridad y valores éticos.....	61
4.1.1.2. La Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa la evolución y los resultados de los controles internos .....	63

4.1.1.4. La organización demuestra compromiso en atraer, desarrollar y retener personas competentes .....	65
.....	65
4.1.1.5. La organización en la búsqueda de los objetivos tiene personas comprometidas por sus responsabilidades de control interno .....	66
4.1.2. Evaluación de Riesgo .....	67
4.1.2.1. La organización especifica objetivos suficientemente claros que permitirán la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos .....	67
4.1.2.3. La organización considera el fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos .....	69
4.1.2.4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno .....	70
4.1.3. Actividades de control.....	71
4.1.3.1. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.....	71
.....	71
4.1.3.2. La organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre el uso de la tecnología para apoyar el logro de los objetivos .....	72
4.1.3.3. La organización implementa las actividades de control a través de políticas y en los procedimientos .....	73
4.1.4. Información y comunicación.....	74
4.1.4.1. La organización obtiene o genera y utiliza, la información pertinente y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos .....	74
4.1.4.2. La organización comunica internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento de los controles internos. incluyendo los objetivos y las responsabilidades de control interno .....	75
4.1.4.3. La organización se comunica con las partes externas con respecto a los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.....	76
.....	76
4.1.5. Monitoreo de las actividades.....	77
4.1.5.1. Organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando .....	77
4.1.5.2. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado .....	78
.....	78
4.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS DEL MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	79
4.3. ENTREVISTA.....	80

4.4. OBSERVACIÓN.....	83
CAPÍTULO V.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES.....	87
5.2. RECOMENDACIONES .....	89
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	91
6.1. INTRODUCCIÓN.....	92
6.2. DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	92
LISTA DE REFERENCIAS.....	108
ANEXOS.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre COSO I y II.....	29
Tabla 2. Transformación de COSO I a COSO III.....	33
Tabla 3. Variables .....	58
Tabla 4. Escala .....	61
Tabla 5. Principio 1. ....	61
Tabla 6. Principio 2 .....	63
Tabla 7. Principio 3 .....	64
Tabla 8. Principio 4 .....	65
Tabla 9. Principio 5 .....	66
Tabla 10. Principio 6 .....	67
Tabla 11. Principio 7 .....	68
Tabla 12. Principio 8 .....	69
Tabla 13. Principio 9 .....	70
Tabla 14. Principio 10 .....	71
Tabla 15. Principio 11 .....	72
Tabla 16. Principio 12 .....	73
Tabla 17. Principio 13 .....	74
Tabla 18. Principio 14 .....	75
Tabla 19. Principio 15 .....	76
Tabla 20. Principio 16 .....	77
Tabla 21. Principio 17 .....	78
Tabla 22. Representación gráfica de los resultados .....	79
Tabla 23. Boleta de observación .....	84
Tabla 24. Descripción del proceso .....	95
Tabla 25. Descripción del proceso .....	98
Tabla 26. Descripción del procedimiento.....	101
Tabla 27. Descripción del procedimiento:.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Leaho Refrigeración Industrial S.A. ....	15
Figura 2. Diferencia entre COSO I y II.....	30
Figura 3. Significado símbolos del flujograma .....	44
Figura 4. Cumplimiento de los componentes del sistema de control interno .....	79
Figura 5. Flujograma del proceso.....	96
Figura 6. Flujograma del proceso.....	99
Figura 7. Flujograma del proceso.....	102
Figura 8. Flujograma del proceso.....	105

# **Capítulo I**

# **Introdutorio**

## **1.1. Introducción**

La presente investigación plantea una evaluación de control interno desde un punto de vista contable, financiero y administrativo; es decir, un análisis detallado de los procesos y procedimientos del Grupo Leaho, con el propósito de identificar los posibles riesgos existentes en la empresa. En el desarrollo del proyecto de investigación, utilizaremos el método COSO III como un marco de referencia para el diagnóstico del control interno y la administración de riesgos.

La empresa objeto de estudio de esta investigación, llamada Leaho Refrigeración Industrial S.A., cuenta con más de treinta años de trayectoria y experiencia en el sector de refrigeración industrial. Fue fundada por una familia ateniense que, a través del tiempo, lograron importantes alianzas estratégicas que le facilitaron la expansión de su negocio a nivel nacional e internacional.

A pesar de la larga trayectoria que tiene la empresa en el mercado de equipos de refrigeración, sus operaciones se han ido formalizando con el paso del tiempo debido a las constantes exigencias del mercado, los cambios tecnológicos y el crecimiento repentino de sus operaciones. Esta transformación ha provocado una incertidumbre en la administración sobre la aplicación del control interno de la empresa y los mecanismos aplicados para la identificación, prevención y mitigación de los riesgos de la empresa.

De esta manera, con esta investigación, se pretende abordar la caracterización de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para un mayor orden, control y seguimiento de la ejecución de las distintas actividades. Por ende, se pretende evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos que se desarrollan en

la empresa, logrando obtener información relevante para la administración y conseguir los principales objetivos empresariales.

Para concluir, es importante destacar que la implementación de procedimientos de control en la ejecución de las diferentes actividades es de gran relevancia para cumplir con los objetivos empresariales, asegurar la continuidad del negocio y fortalecer la estabilidad de la empresa en el mercado. Además, con la implementación del control, se promueve la productividad en las operaciones y, al mismo tiempo, aumenta la confianza hacia la empresa por parte de terceros como lo son los proveedores, clientes y entidades financieras, debido a que se demuestra un adecuado control en la organización.

## **1.2. Tema de investigación**

Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho Refrigeración Industrial S.A., mediante la aplicación de la matriz de riesgo de COSO III, que facilite la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

## **1.3. Aspectos cronológicos y espaciales**

### **1.3.1. Políticos**

COSO III es un marco de referencia utilizado y reconocido por las empresas a nivel internacional para gestionar y acondicionar un adecuado sistema de control interno. La implementación de este se basa en políticas y procedimientos que abarca sus doce principios, los cuales deben ser aprobados y totalmente estipulados por la Gerencia Administrativa y General de la empresa para lograr la continuidad del negocio, siendo eficientes y eficaces.

### **1.3.2. Social**

El manejo adecuado del área administrativa y financiera de la empresa logra que las funciones de los colaboradores sean delegadas de manera equitativa, teniendo como resultados empleadores más competitivos y con una actitud totalmente positiva a la hora de ejecutar sus funciones. Asimismo, permite obtener una mayor producción asegurando altos estándares de calidad, siendo así un producto diferenciador.

### **1.3.3. Económico**

La administración del riesgo y el control interno de los procesos es de interés económico para la empresa ya que garantiza una mayor agilidad en el ensamble y fabricación de productos de refrigeración industrial. Además, brinda la posibilidad de implementar una estrategia de negocio que sea óptima para el crecimiento de la empresa y la estructuración de costos, logrando el bienestar de todos.

## **1.4. Planteamiento del problema**

La presente investigación surge del planteamiento a la administración de Leaho Refrigeración Industrial sobre nuestra inquietud sobre conocer la implementación del control interno en los procesos de la empresa, para analizar si se está cumpliendo con las expectativas de la empresa. Nuestro interés surge debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, en las normativas contables y la transformación digital. Asimismo, el interés de la administración en evaluar el riesgo de los procesos realizados para detectar los aspectos de mejora que permitan disminuir los famosos cuellos de botella que dificultan el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y pueden ser una gran debilidad, respecto a la competencia.

Ante esta situación, surge la necesidad de preguntarse: ¿de qué manera la evaluación del control interno en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A., basado en la metodología de COSO III, puede mejorar los controles que permitan valorar y operar adecuadamente los procesos administrativos y financieros de la empresa?

### **1.5. Delimitación del tema**

La presente investigación se concentra en la evaluación de los procesos administrativos y financieros, específicamente en las áreas de crédito y cobro, inventarios, activos fijos y cuentas por cobrar de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A., para determinar si en estos se observan los principios de control interno conforme al marco de referencia COSO III.

### **1.6. Justificación**

Desde épocas primitivas, el control interno se ha venido implementando como una estrategia para comercializar y administrar los recursos de sus actividades económicas. Este control ha sido utilizado justamente “por la necesidad de controlar sus pertenencias, cosechas, ganados, etc.” (Ballesteros, 2013, p. 1)

La implementación de una política de control interno efectiva permite que las empresas puedan administrar sus recursos de la mejor manera posible y optimizar el tiempo que se puede tardar en los procesos, generando mayor tranquilidad en las gestiones.

La correcta aplicación del control interno en las empresas brinda mayor tranquilidad y seguridad en los recursos que poseen las empresas, siendo estos los más importantes para la generación de utilidades. Sin embargo, los constantes cambios que existen en el mercado provocan que este tema sea cada vez más

complicado de controlar, por lo que se deben analizar constantemente los aspectos que pueden afectar nuestra empresa.

Por lo tanto, durante el desarrollo de esta investigación, se quiere realizar un análisis del manejo y supervisión de los procedimientos de control interno que se realizan en Leaho Refrigeración Industrial S.A. Asimismo, examinar aspectos como el manejo de riesgos de la empresa, el crecimiento acelerado, la competitividad y los cambios tecnológicos que son considerados grandes obstáculos en el control interno.

El desarrollo de un análisis del control interno y evaluación de riesgos es fundamental en el crecimiento de todo tipo de empresas existentes. La aplicación de este estudio en Leaho Refrigeración Industrial S.A va a proporcionar un aporte significativo a la administración de la compañía, ya que les permitirá tomar decisiones que les garantice el bienestar de la empresa y los clientes. Además, se les brinda una herramienta con la cual se puedan revisar continuamente los procesos y modificar aquellos aspectos que lo requieran para garantizar la continuidad del negocio.

Al respecto, Ramón (2011) nos menciona que “el propósito básico del control interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe” (p. 41). Asimismo, en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 400 se define el control interno como:

Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio,

incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

De acuerdo con las perspectivas anteriores, en Leaho Refrigeración Industrial S.A. deben implementarse nuevas medidas para evaluar el control interno y así evitar posibles riesgos inherentes, de detección o de control que existan a lo interno de la empresa, que, por su estructura y forma de trabajo, es difícil detectar a simple vista. Además, medir las posibles consecuencias que podrían tenerse al omitirse cambios que pueden ser requeridos con urgencia para evitar pérdidas monetarias, materiales e, inclusive, humanas. Sin embargo, hasta que no se realice el análisis exhaustivo del control interno de la empresa no se pueden tomar las medidas pertinentes, en caso de que sean requeridos por la empresa.

La evaluación de los procedimientos de control interno en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. permitirá analizar las situaciones de mejora de sus procesos, con lo cual se busca aumentar la eficiencia y la eficacia en el manejo de la materia prima, el recurso humano y la parte financiera de la empresa. Así como la determinación de la agilidad de los procesos y el seguimiento de herramientas documentadas que les permita a los colaboradores el cumplimiento de las funciones que tienen a su cargo, con el afán de mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado nacional e internacional.

En el entorno empresarial podemos descubrir la existencia de una gran cantidad de metodologías utilizadas para la evaluación del control interno aplicado en los diferentes procesos de las organizaciones. No obstante, consideramos que

la metodología de COSO III cumple con los requerimientos necesarios en el proyecto de investigación a desarrollar en Leaho Refrigeración Industrial S.A. Lo anterior por ser una metodología destacada en temas relacionados con la evaluación del control interno y la administración de riesgo.

Para concluir, podríamos aclarar que el control interno no va a venir a solucionar todos los problemas y deficiencias que se tienen en la organización; sin embargo, nos va a proporcionar una mayor seguridad de los procesos que se realizan, lo que nos ayudará en cuanto al mercado y la obtención de información relevante, al momento de tomar mejores decisiones y la prevención de posibles amenazas en el cumplimiento de los objetivos empresariales, como lo es el desarrollo de nuevos productos.

### **1.7. Antecedentes del problema**

Leaho Refrigeración Industrial es una empresa que cuenta con 12 sucursales a nivel nacional, dedicadas a la venta de refrigeración industrial, fabricación de carrocerías, aire acondicionado, repuestos y accesorios de refrigeración, por lo que se considera la empresa más sólida de la región centroamericana. Por ende, se juzga necesario que cada uno de los procesos se encuentren debidamente documentados y controlados para disminuir el nivel de riesgo de la empresa.

Es normal que en las empresas con un alto grado de complejidad del negocio y con varias sucursales se tengan que delegar las funciones entre los distintos colaboradores y departamentos; sin embargo, es común que estos procesos tengan que ser realizados en diversas áreas de la empresa para culminar con éxito. Por lo tanto, es fundamental el análisis, documentación y seguimiento de estos procesos

para promover el control interno en la empresa y así mitigar el impacto que pueda generar el incumplimiento o falta de este en la consecución de objetivos.

Leaho Refrigeración Industrial es una empresa que siempre se ha preocupado por realizar cambios para ser cada vez más eficientes y eficaces en el funcionamiento de la empresa, por lo que consideramos que es fundamental promover herramientas que permitan obtener un análisis completo del desempeño del control interno. Asimismo, promover esta cultura dentro de la organización requiere que los colaboradores tengan guías que puedan seguir para el desarrollar las funciones de la empresa y la capacitación necesaria para aplicarlas, eso sí, sin limitarlos a dar su punto de vista para sugerir cambios que consideren pertinentes para la mejora continua de la empresa.

## **1.8. Objetivos**

Los objetivos planteados en esta investigación son los siguientes:

### **1.8.1. Objetivo general**

Realizar una evaluación de riesgo que nos permita diseñar un modelo de autoevaluación y seguimiento del control interno en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A., según la metodología de COSO III, que promuevan la eficiencia y la eficacia de sus procesos.

### **1.8.2. Objetivos específicos**

1. Evaluar el nivel de riesgo presente en la metodología de control interno aplicada en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. para identificar los puntos de mejora.

2. Proponer una herramienta documental y matrices que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia del control interno en Leaho Refrigeración Industrial S.A.
3. Plantear un plan de seguimiento en el uso de la herramienta documental y matrices para garantizar la comprensión y correcta utilización por parte de los colaboradores involucrados.

### **1.9. Alcances**

Esta investigación es en apoyo a los procesos financieros y administrativos de Leaho Refrigeración Industrial, de manera que puedan actuar conforme las normas del COSO III y, con ello, asegurar la eliminación de barreras en la producción y administración de la compañía, así como evitar reprocesos o desperdicios en la ejecución de actividades.

Asimismo, la investigación tiene como propósito colaborar con el bienestar y continuidad de las actividades primordiales que se realizan dentro de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. Por consiguiente, se visualiza proponer una herramienta documental y matrices apropiadas que permitan normar y controlar los procesos del departamento contable. Estas herramientas establecen lineamientos que deben cumplir a cabalidad los colaboradores para alcanzar mayores índices de productividad y así cumplir con sus objetivos propuestos por la compañía.

Además, se pretende la implementación de controles más eficientes en la empresa Leaho Refrigeración Industrial en el seguimiento de sus procesos, con el fin de mejorar la agilidad de sus labores y la eficiencia en el uso de los recursos, garantizando un equilibrio financiero y administrativo en la empresa.

## 1.10. Limitaciones

Entre las principales limitaciones del proyecto de investigación, podemos destacar las siguientes:

**Tamaño de la empresa:** la cantidad de sucursales que posee la empresa y la distancia de estas es una limitante para llevar a cabo la investigación, por lo que debemos basarnos en las oficinas centrales, que es donde se concentra la mayor cantidad de procesos y transacciones.

**Pandemia COVID-19:** la emergencia sanitaria nos hizo enfrentarnos a una nueva metodología de trabajo como lo es la virtualidad, dificultando el trabajo en equipo y el acceso a métodos de investigación como lo es la observación.

**Recargo de tareas:** el recargo de funciones o tareas de los encargados de la empresa analizada dificulta dedicar parte de su jornada laboral para brindar información a los investigadores.

**Limitación de tiempo:** el horario de atención de la empresa analizada coincide con el tiempo laboral de los investigadores, por ende, se dificulta contar con permisos especiales que permitan dedicar tiempo de su jornada laboral para recopilar la información requerida.

## 1.11. Contexto organizacional

El análisis del contexto organizacional o entorno empresarial es esencial para percibir los elementos internos y externos que influyen en la creación del plan estratégico empresarial, por lo tanto, su conocimiento es primordial en la gestión de la calidad. Es fundamental que el examen sea íntegro y desinteresado, debido a que nos puede llevar o no a marcar una ventaja competitiva.

### **1.11.1. Reseña Histórica**

Leaho Refrigeración Industrial S.A. es una empresa 100 % costarricense creada en el año 198,5 cuando el socio fundador toma la importante decisión de dedicarse a la ejecución de proyectos para el sector de la refrigeración industrial. Se desarrolló hasta el año 1997 como “unipersonal”, prestando servicios dentro del ámbito de los montajes y la construcción de sistemas de refrigeración industrial. Durante dicho período, lograron contratos directos con empresas prestigiosas que obligaron a la evolución como empresa formal; es decir, el continuo crecimiento, impulsó el nacimiento de Leaho Refrigeración Industrial.

El crecimiento inevitable de la empresa los conduce a la adquisición de oficinas propias, taller, equipos y como lógica consecuencia, la compra de un local para la comercialización de artículos, equipos y accesorios relacionados con la refrigeración industrial.

La empresa se conformó por la unión de varias compañías, como lo son Caduraf S.A., MIH Servi- Equipos de Atenas S.A., Agencia de Contratación IRHE S.A. e Inversiones Irías y Quesada S.A. y MD Servicios S.A., empresas que desarrollan con éxito la actividad de comercialización de equipos, accesorios y repuestos para refrigeración industrial, como también la ejecución de proyectos.

Leaho Refrigeración Industrial S.A. cuenta con la mejor planta de producción de Costa Rica y un gran centro de distribución a nivel nacional e internacional. Actualmente, tiene una gran presencia a nivel nacional y dispone de 12 puntos de venta en todo el territorio nacional. Eso les permite brindar el mejor servicio y ser la empresa más sólida en refrigeración industrial en toda Centroamérica.

## **1.11.2. Misión y visión**

### **1.11.2.1. Misión**

“Brindar soluciones integrales de refrigeración industrial y comercial con tecnología de punta y altos estándares de calidad generando así la confiabilidad y nivel profesional que reconoce nuestros clientes.” Grupo Leaho (2019)

### **1.11.2.2. Visión**

“Ser la mejor opción regional en sistemas y soluciones de refrigeración industrial y comercial, con un compromiso por la respuesta integral a las necesidades de nuestros clientes, a través de personal competente y de alto desempeño, innovación y capacidad de respuesta, bajo tecnologías modernas y de protección al ambiente.” Grupo Leaho (2019)

## **1.11.3. Productos y servicios**

El Grupo Leaho cuenta con cuatro líneas de negocio que constantemente crecen y evolucionan a los cambios de tecnología y necesidades de este gran sector comercial. Entre ellas podemos destacar: refrigeración industrial, fabricación de carrocerías, aire acondicionado, repuestos y accesorios de refrigeración.

**Refrigeración Industrial:** Se inicia desde 1999 con la participación en el mercado costarricense de la Ingeniería, Diseño y Construcción de plantas de proceso para la industria alimentaria, así como la instalación de todo equipo de refrigeración industrial, a partir de los años 2000 lograron la expansión al mercado de toda la región Centroamericana y Panamá. Hasta la fecha sumaron más de 600 proyectos de gran tamaño en todos los países. Contamos con un equipo de Ingenieros y técnicos calificados con los que atendemos eficientemente los diferentes tipos de proyectos.

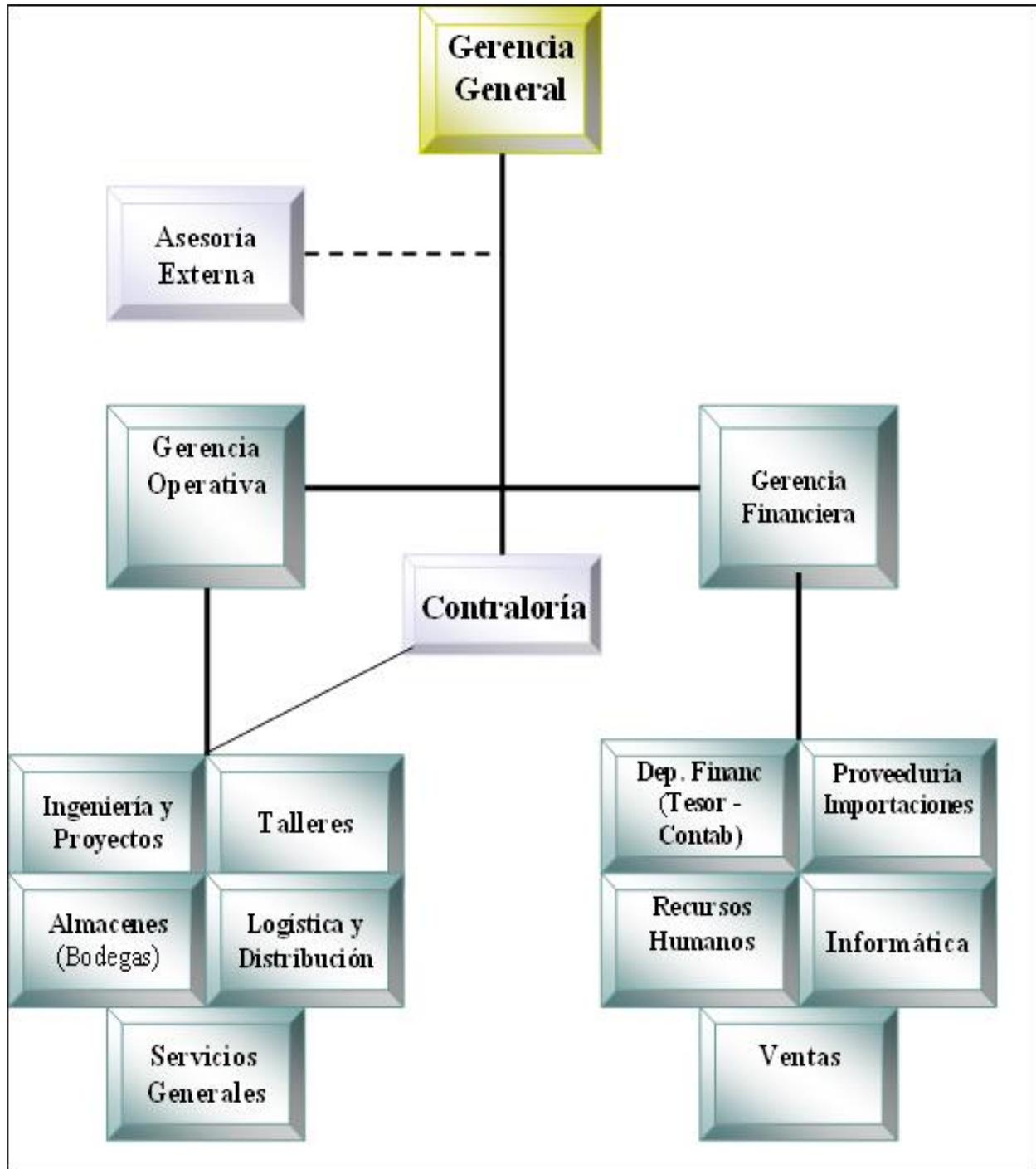
**Fabricación de Carrocerías:** Nos especializamos en la fabricación de carrocerías secas, sanitarias, refrigeradas e isotérmicas en todas las medidas. Con la mejor planta de producción del país y con un alto desempeño de ingeniería, aquí realizamos el proceso desde el diseño hasta la fabricación, logrando como resultado, un producto liviano y de alta calidad para el cliente.

**Aire acondicionado:** En Costa Rica ofrecemos la oportunidad de comprar su aire acondicionado y repuestos, en cualquiera de nuestras 12 sucursales. Tenemos equipos de la línea residencial y comercial.

**Repuestos y accesorios de refrigeración:** Líderes a nivel nacional en esta actividad siendo los importadores directos de más de 3000 artículos en stock. Mantenemos una amplia gama de repuestos y productos de refrigeración y aire acondicionado. Precios altamente competitivos nos han caracterizado como la empresa más sólida en refrigeración y aire acondicionado. Grupo Leaho (2019)

#### 1.11.4. Organigrama

Figura 1. Leaho Refrigeración Industrial S.A.



Fuente: Grupo Leaho (2019)

### **1.11.5. Funciones por áreas**

La empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. está conformado por 9 diferentes áreas de trabajo, en las cuales las funciones se encuentran divididas según las responsabilidades que se detallan a continuación:

**Gerencia general:** ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área. Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la empresa. Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas

**Gerencia de investigación y desarrollo:** conocer quiénes son o pueden ser nuestros consumidores o clientes potenciales e identificar sus características. Conocer el mercado para garantizar el éxito de la gestión. Proponer alternativas de diversificación de negocios mediante estudios de mercado.

**Ingeniería y proyectos:** realizar estudios de mercado concernientes a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta. Además de diseñar el producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado y brindar la asistencia requerida a los ingenieros para poder realizar un adecuado plan de mercadotecnia tomando en cuenta las características del producto.

**Talleres:** formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, suministrando y coordinando: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

**Almacenes (sucursales) y bodegas:** responsables de la recepción, custodia y manejo de mercaderías. Los almacenes constituyen el modelo de crecimiento empresarial con presencia en diferentes zonas del país y son responsables de generar la comunicación adecuada con los clientes para el consumo de nuestros productos.

**Logística y distribución:** responsable de la gestión de distribución a nuestros clientes y empresas relacionadas; además, es el departamento encargado de la logística de transportes de mercaderías de compras locales y suministros de requerimientos a los proyectos en ejecución.

**Gerencia financiero - administrativa:** esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente de las operaciones.

**Proveeduría e importaciones:** responsable de proporcionar a cada departamento todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización, ajustándose a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.

**Recursos humanos:** es el área responsable de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección,

capacitación y desarrollo. Encargado de regular las relaciones laborales y los sueldos y salarios. Responsable de las gestiones ante la CCSS, INS y otras instituciones. Grupo Leaho (2019)

# **Capítulo II**

## **Marco teórico**

## **2.1. Introducción**

La elaboración del marco teórico es la etapa en la que se realiza la revisión documental mediante diversas consultas a fuentes bibliográficas que permiten detectar información de interés para la investigación, con la finalidad de que los datos recopilados en el marco teórico proporcionen conocimiento de la teoría que le da significado al estudio, según el planteamiento del problema. Además, define cuáles aspectos referenciales, teóricos, conceptuales y variables se deben utilizar como sustento para el trabajo de investigación.

Balestrini (2002) explica que el marco teórico es “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p. 91).

Por consiguiente, en el presente apartado, se conceptualizan los términos de mayor relevancia del presente proyecto, mediante una serie de conceptos, argumentos e ideas recopiladas a través de la revisión documental de diferentes fuentes bibliográficas.

El control interno es fundamental en la gestión contable y administrativa de las organizaciones, constituyendo un elemento primordial para afrontar los cambios tecnológicos, sociales, económicos y culturales. Por consiguiente, en esta sección se abordan fundamentos que nos ayudan a comprender la importancia de este elemento en las organizaciones para establecer políticas internas y la optimización de los recursos.

## **2.2. Control interno**

El uso de un sistema de control interno eficiente es esencial para conseguir los objetivos empresariales, los cuales tienen una estrecha relación con la misión y la visión establecida en el plan estratégico. En cada una de las definiciones de control interno se nos recalca la importancia de este. Tal y como se menciona en la siguiente definición de control interno:

El Sistema interno de una compañía está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para: proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas (Cook y Winkle, 1988, p. 60).

Las empresas en general tienen una perspectiva muy diferente de lo que realmente es el cumplimiento del control interno. Se nos ha dicho que el simple hecho de crear y aplicar los diversos reglamentos, manuales, normas y políticas es suficiente para determinar la eficiencia de la empresa, respecto a la implementación de los métodos de control en los diferentes departamentos. Sin embargo, la realidad no es tan simple. El control interno, al buscar salvaguardar los activos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos empresariales, involucra la participación activa de cada uno de los colaboradores durante este proceso, quienes deben ser guiados por una administración ordenada y eficiente.

Todas las empresas, sin excepción, deben mantenerse en un constante cambio de los métodos empleados por la organización para asegurar la práctica de un control interno eficiente. La implementación y actualización de estos métodos van a ser un costo extra para las empresas, pero es necesario para brindar información confiable y exacta que facilite la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

El ordenamiento que se nos propone al implementar o remodelar un sistema de control interno va más allá de un simple control en las funciones contables que se realizan en la empresa. Se debe hacer una reestructuración de cada uno de los procesos, tal como nos lo hace saber Ballarin (2007), “el proceso de control, se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar principalmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno” (p.329).

Según el marco de referencia de COSO, citado por el Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway (2013), Internal Control Integrated Framework tiene como definición de control interno: “[...] es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración y el resto del personal de una empresa, que esté diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento”. Como podemos observar, nuevamente se nos menciona que el control interno es de gran utilidad en las diferentes áreas de la compañía, teniendo como objetivos la relación con la misión y visión de la empresa. El sistema va a variar de acuerdo con la actividad o tipo de operación de cada organización y los recursos con los que se cuentan para llevar a cabo la operativa.

Una débil cultura de control interno en las pequeñas y medianas empresas “disminuye las posibilidades de expansión y crecimiento del negocio, y en muchos casos aumentan el riesgo de pérdidas y quiebras” (Vergéz, 2017, p. 1). Por lo tanto, la implementación de un sistema de control interno en una organización le brinda más seguridad al inversionista, quien en todo momento debe realizar un análisis de la empresa para tomar la decisión de invertir en una empresa (Vergéz, 2017, p. 1).

La existencia de un sistema de control interno acorde al tamaño y a las actividades de la organización es fundamental para el cumplimiento de las regulaciones que les permite competir en el mercado y disminuir el nivel de riesgo.

Igualmente, el control interno nos permite obtener información oportuna y confiable para la gestión financiera y administrativa, ya que “una eficiente delegación de funciones entre los recursos internos es vital para evitar riesgos de fraude, optimizar los tiempos y procurar la organización de la empresa” (Vergéz, 2017, p.1).

Desafortunadamente, existen organizaciones que no cuentan con un sistema de control interno definido, provocando que deban actuar de manera empírica. Por lo tanto, solucionan los problemas conforme se van presentando en la operativa diaria, no se planifican las inversiones que se van a realizar ni se da prioridad a las verdaderas necesidades que tienen las empresas.

En la Norma Internacional de Auditoría (NIA 6) se indica que el control interno hace referencia a:

[...] todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada

y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (NIA 6, 2002, p. 7).

En la cita textual anterior, una vez más, reafirman la necesidad de ejecutar los procesos en forma conjunta y no aislada, siendo este aspecto el de mayor importancia al aplicar esta metodología en las organizaciones. Por consiguiente, para lograr aplicar el sistema adecuadamente, se requiere de la implementación de nuevas herramientas de control, como es el caso de COSO III, instrumento que se sugiere en el presente proyecto de investigación.

Después de realizar un análisis profundo de las diversas definiciones obtenidas en las referencias bibliográficas consultadas, podemos concluir que el control interno consiste en un método utilizado por las empresas para establecer normas, reglamentos y estatutos que les permite la adecuada regulación de las funciones realizadas en cada área, lo cual le ayuda a cumplir los objetivos definidos para el beneficio de la organización. Asimismo, se logra la obtención de datos más claros y concisos que permiten la toma de decisiones y el aprovechamiento de oportunidades para el crecimiento empresarial.

### **2.3. Modelo COSO**

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) presentó la primera versión del Marco Integrado de Control Interno en el año 1992. La aceptación de esta herramienta alrededor del mundo ha sido muy positiva, por lo que se ha convertido en un marco líder en cuanto al diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

Según Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015), la misión de COSO es: Proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

La creación del informe COSO vino a transformar los conceptos que se involucran en dicho control para una mayor amplitud del tema y una definición común. Al ser una herramienta que busca la universalización de conceptos, en esa materia, permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización.

Debido a los constantes cambios tecnológicos que se evidencian en los procesos de las organizaciones, el comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada que permite el desarrollo de sistemas de control interno más eficientes. La sustitución se da para que las empresas logren adaptarse a los cambios, manteniendo sus objetivos y luchando por mitigar el nivel de riesgos que debe asumir la empresa.

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (2019), la implementación del estándar COSO en las organizaciones tiene grandes beneficios, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos en el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados.
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.
- Mejora la comunicación y el control interno en la organización.

### **2.3.1. COSO I**

La primera versión de COSO fue creada en el año 1992 por el Comité de las organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, el cual denominaron COSO I. Según menciona la Asociación Española para la Calidad (2019), el objetivo primordial de este método es “ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno, generando una definición común del control interno”.

El propósito principal de COSO I es reducir los riesgos que enfrentan las empresas durante su operativa diaria. Por ende, de esta versión podemos destacar los siguientes objetivos:

- Definir un nuevo marco conceptual del control interno.
- Establecer una definición común de CI que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.
- Mejorar la calidad de la información financiera, concentrándose en el manejo corporativo, las normas y el control interno.
- Facilitar un modelo con base en el cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de Control Interno (COSO I, II y III, s.f.).

### **2.3.2. COSO II**

El marco integrado de gestión de riesgos, denominado COSO II, fue creada por el Comité de las organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway en el año 2004. Esta versión viene a sustituir COSO I y tiene como propósito la actualización de la anterior, como consecuencia de los constantes cambios que se presentan en las empresas.

COSO II sustituye el COSO I, debido a que “amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos” (González y Almeida, 2013, p. 1).

Según indica la Asociación Española para la Calidad (2019), “COSO II amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores”. Además, señalan que COSO II amplía la estructura a los siguientes ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de estos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

4. Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

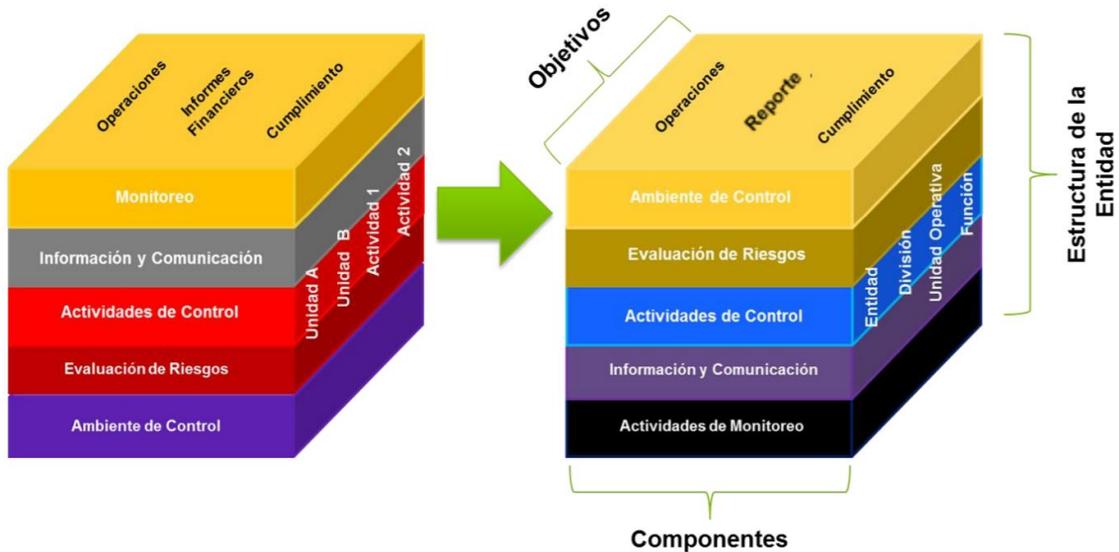
### 2.3.2.1. Diferencias entre COSO I y II

**Tabla 1. Diferencia entre COSO I y II**

	<b>COSO I</b>	<b>COSO II</b>
<b>TÍTULO</b>	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
<b>ANTECEDENTES</b>	EE.UU. en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).	EE.UU. en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
<b>FINALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia y eficiencia de las operaciones.</li> <li>• Fiabilidad de la información financiera.</li> <li>• Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos.</li> <li>• Eficacia y eficiencia de las operaciones.</li> <li>• Fiabilidad de la información financiera.</li> <li>• Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno de control.</li> <li>• Evaluación de riesgo.</li> <li>• Actividades de control, Información y comunicación.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno.</li> <li>• Establecimiento de objetivos.</li> <li>• Identificación de eventos.</li> <li>• Evaluación de riesgo.</li> <li>• Respuestas a los riesgos.</li> <li>• Actividades de control.</li> <li>• Información y comunicación.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>

Fuente: COSO I, II y III, s.f.

**Figura 2. Diferencia entre COSO I y II**



**Fuente:** Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015.

### 2.3.3. COSO III

Las empresas continuaron sufriendo cambios significativos en los modelos de negocio, uso de tecnologías y en cuanto a las expectativas de la administración en la detección y prevención del fraude. En consecuencia, aparece la tercera actualización realizada por el comité COSO al marco integrado de control interno, denominada COSO III, la cual tuvo su origen en el año 2013.

De acuerdo con el boletín publicado por Deloitte, la actualización de COSO III “propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo” (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

### **2.3.3.1. Objetivos de COSO III**

La implementación de COSO III en las organizaciones viene a responsabilizar a la administración de asegurar el manejo adecuado del control interno y la administración del riesgo, para tomar decisiones con criterio. Entre los principales objetivos que se detallan en el marco de referencia COSO III, podemos destacar los siguientes:

- Aclarar los requerimientos del control interno.
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.
- Mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones (González, s.f.).

Es importante recalcar que el papel de la administración es fundamental en el cumplimiento de los objetivos de COSO III. Justamente, “el control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones. Además, el sistema de control interno puede garantizar solo una seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización” (González, s.f.).

### **2.3.3.2. Beneficios de COSO III**

El modelo de control interno COSO III busca que el desarrollo de los procesos se lleve a cabo de forma eficiente y eficaz, para alcanzar los objetivos deseados con el fin de reducir la pérdida de los recursos. Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos que generan diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude  
(González, s.f.).

No obstante, es importante aclarar que a pesar de existir una amplia lista de beneficios que se puede obtener al aplicar COSO III en las organizaciones, está va a depender del desempeño de la administración en cuanto al control interno. Asimismo, el éxito de la empresa se podrá ver afectada por factores externos tales como las condiciones económicas, cambios del mercado y la transformación tecnológica.

### 2.3.3.3. Transformación de COSO III

**Tabla 2. Transformación de COSO I a COSO III**

<b>COSO 1992 SE MANTIENE</b>	<b>COSO 2013 CAMBIA</b>
Definición del concepto de control interno.	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global.
Cinco componentes del control interno.	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del sistema de control interno.
	Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno.
Criterios por utilizar en el proceso de evaluación de eficiencia del sistema de control interno.	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y los no financieros tanto externos como internos.
Uso del juicio profesional para la evaluación del sistema del control interno.	Inclusión de una guía orientada para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte.

**Fuente:** González, s.f.

#### **2.3.3.4. Estructura del Modelo de COSO III**

COSO III está conformado por cinco diferentes componentes de control interno que actúan de manera integral; es decir, si uno de estos componentes se ve afectado por cualquier situación, las consecuencias pueden reflejarse en los otros cuatro componentes. Asimismo, estos componentes consideran 17 principios que representan los conceptos fundamentales para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno en las organizaciones.

Para una mayor comprensión de la composición del marco de referencia COSO III, seguidamente, se encontrarán los cinco componentes junto a sus 17 principios, los cuales son:

##### **2.3.3.4.1. Ambiente de control**

El ambiente de control es el lugar en el cual se van a desarrollar cada una de las actividades organizacionales que propone la administración de la entidad. Por este motivo, este componente tiene una gran influencia en la disciplina y organización de la empresa, abarcando aspectos como son las normas, procesos y estructuras.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado y el ambiente competitivo y regulatorio.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. Asimismo, un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial (González, s.f.).

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

#### **2.3.3.4.2. Evaluación de riesgo**

Este componente es el encargado de identificar los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen

y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se van a gestionar los riesgos (González, s.f.).

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

1. La organización específica posee objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
2. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
3. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
4. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

#### **2.3.3.4.3. Actividades de controles**

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar

de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos (González, s.f.).

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

1. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
2. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
3. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

#### **2.3.3.4.4. Información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información, sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en la que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos (González, s.f.).

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

1. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.
3. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

#### **2.3.3.4.5. Supervisión y monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; asimismo, el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al sistema de control interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran

eficaces en un momento dado pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros (González, s.f.).

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
2. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015).

#### **2.4. Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa” (Vergara, 2017). Tal y como se menciona, un manual de procedimientos es una herramienta documental que se encarga de describir detalladamente, cada paso a seguir en una actividad. Dentro de estos manuales, podemos encontrar las diferentes políticas y procedimientos que se deben seguir en el desarrollo de la operativa diaria de las empresas.

Asimismo, Fincowsky lo define como un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que estas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El manual de procedimiento se puede considerar como una herramienta documental que establece los principales lineamientos que deben seguir los colaboradores en una organización para lograr el adecuado desempeño y participación de los diversos departamentos en la operativa diaria. En un manual podemos encontrar las actividades que se deben desarrollar en cada departamento, su intervención, responsabilidad y participación, esto con el objetivo de orientar a los colaboradores según el esquema funcional de la empresa para evitar que se presente la duplicidad de esfuerzos y así optimizar el uso de los recursos y la agilidad de los trámites.

Por lo tanto, se promueve la existencia de manuales que cuenten con una estructura adecuada según el tipo de empresa, así como los medios a utilizar en la aplicación de este y la metodología adecuada para darle un seguimiento continuo que permita evaluar el desempeño organizacional. El manual debe ser un documento ágil y fácil de interpretar para que simplifique los procesos y así permitan el cumplimiento óptimo de las funciones asignadas.

Al momento de implementar el sistema de control interno, toda empresa debe elaborar sus propios manuales de procedimientos. Los manuales son fundamentales debido a que nos “ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración” (Romero, 2012); por ende, la gran importancia que tiene este tipo de manual en las partes involucradas en una organización.

Igualmente, existen otras definiciones que nos reafirman la importancia del contenido de los manuales de procedimientos en las labores que se realizan en las organizaciones. De hecho, Vergara (2017) menciona que

[...] el manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Vergara, 2017).

Conforme a lo expuesto anteriormente, se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, con el propósito de que la organización funcione coordinadamente, de tal manera que sea de provecho para todos. Se deben definir las tareas, pasos y objetivos, para que los integrantes comprendan la función que deben de realizar. Asimismo, se deben considerar los materiales que estimamos utilizar en ese bien o servicio, las fechas límites para finalizar las funciones incluidas y las responsabilidades de cada miembro de la empresa para evitar atrasos o el incumplimiento de la tarea asignada.

Al contar con manuales de procedimientos, se facilita la comprensión y un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades diarias de todos los niveles jerárquicos involucrados en los procesos, provocando el mejoramiento continuo y asegurando la disminución de errores, fallas u omisiones que se refleja en un incremento de la productividad del bien o eficiencia del servicio brindado.

En conclusión, “los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente” (Vergara, 2017).

## **2.5. Procedimiento**

Los procedimientos son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que son efectuadas por una o más personas, lo cual constituye la unidad en los procesos, siendo necesarias para ejecutar una función de forma diaria. Hernández (s.f.) agrega:

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan a diferentes funcionarios que trabajan en distintas áreas y se establece con el propósito de asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio específico.

Los procedimientos se definen como el desglose de los pasos a seguir habitualmente para el lograr el adecuado manejo y desarrollo de las diversas actividades. Son guías que detallan la forma ordenada de proceder al realizar las funciones normales de una empresa, sin perjudicar ninguna otra área o proceso.

Según Melinkoff (1990), “los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores” (p. 28)

En resumen, los procedimientos, además de indicar las actividades y tareas que deben llevar a cabo los funcionarios de una empresa, determinan el tiempo esperado para que cada una de las funciones sean ejecutadas, así como los recursos materiales, tecnológicos y financieros pertinentes para aplicar los métodos o mecanismos de trabajo propuestos, con el fin de que, aunado a un control, se logre un desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones de la empresa.

## 2.6. Flujograma

El flujograma o diagrama de flujo se define comúnmente como el conjunto de símbolos que permiten detallar las guías o pautas que deben seguirse para el cumplimiento ordenado de los procesos. Es decir, es una representación gráfica que nos ayuda a organizar las tareas de forma ágil y comprensible, siempre y cuando se conozca el significado de cada símbolo.

Gómez (1997) define el flujograma como la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente, con símbolos convencionales, la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo.

La elaboración de un flujograma requiere de suficiente conocimiento sobre la simbología a utilizar en el mismo, ya que esta parte es esencial para la comprensión de este. Asimismo, debe haber realizado el proceso con antelación para tener conocimiento de causa en lo que se está realizando durante el cumplimiento del proceso y así poder detectar cambios que garanticen la eficiencia y la eficacia de la empresa. Esta herramienta nos permite descubrir todas aquellas fallas en los procesos, como lo son la redundancia de tareas e ineficiencias o malas interpretaciones de los procesos.

### 2.6.1. Tipos de flujogramas

Existen cuatro tipos diferentes de flujogramas según su representación:

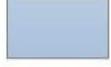
- 1- **Horizontal:** va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.
- 2- **Vertical:** va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.
- 3- **Panorámico:** permiten ver el proceso entero en una sola hoja, usando el modelo vertical y el horizontal.
- 4- **Arquitectónico:** representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo.

## 2.6.2. Simbología

Para crear el flujograma de una actividad o proceso, se requiere de la unión de uno o más símbolos, los cuales van a tener su propio significado dentro del contexto del flujograma. Estos símbolos, por lo general, tienen un significado universal para una mejor comprensión de la información incluida, de forma que cualquier ciudadano lo pueda interpretar. Por ende, nos demuestra la importancia de conocer el significado de los principales símbolos que se utilizan en la confección de un flujograma y su significado para así poder comprender con mayor facilidad cada flujograma que debamos interpretar o confeccionar.

A continuación, podemos observar los símbolos que se encuentran generalmente en los diferentes flujogramas y su respectivo significado:

**Figura 3. Significado símbolos del flujograma**

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

**Fuente:** Equipo editorial, Etecé (2021)

**Capítulo III**

**Marco**

**metodológico**

### 3.1. Introducción

En esta sección se presenta la metodología utilizada por el investigador para la obtención, análisis y síntesis de la información, lo cual le permitirá ejercer el proyecto, conociendo la cantidad y calidad de los elementos a utilizar. Con el objetivo de una mayor comprensión sobre el concepto general del marco metodológico, en los siguientes párrafos se les presentará la definición de este.

Arias (2006) define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16). Este método se basa en la formulación de hipótesis, las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas con el problema.

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. Dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Tal como se mencionó en las definiciones anteriores, el objetivo del marco metodológico es especificar, a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos, las técnicas, las estrategias, los procedimientos y los instrumentos utilizados por el investigador para lograr los objetivos, los cuales deberán ser justificado por el investigador. Por lo tanto, en los siguientes párrafos se van a recalcar las diferentes metodologías de investigación vinculadas con el proyecto de investigación titulado *Propuesta de la evaluación de los procedimientos de control interno mediante el*

*método COSO III para Leaho Refrigeración Industrial S.A. que le permita valorar y operar adecuadamente los procesos administrativos y financieros.*

### **3.2. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación son un tipo de herramienta que nos ayudan a la detección de un problema, mediante la recolección de datos relevantes que, posteriormente, se utilizarán para generar hipótesis que deberán ser probadas. Existen dos divisiones principales, las cuales son: el método inductivo y deductivo.

#### **3.2.1. Método deductivo**

Se habla del método deductivo para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos).

Según este modo de pensamiento, las conclusiones de un razonamiento están dadas de antemano en sus propias premisas, por lo que solo se requiere de un análisis o desglose de éstas para conocer el resultado. Para poder hacerlo, las premisas deben darse por verdaderas, ya que de su validez dependerá que las conclusiones sean o no verdaderas también (Raffino, 2019).

#### **3.2.2. Método inductivo**

El método inductivo es el contrario u opuesto al deductivo y, por ende, marcha desde lo más particular hacia lo más general. Es decir, se emplea la observación, el registro y el contraste de la información, para construir premisas generales que puedan servirles de sustento o de explicación. En otras palabras, el

método inductivo funciona a partir de generalizaciones, apoyadas en observaciones específicas; es decir, al revés (Raffino, 2019).

En la presente investigación se utiliza el método inductivo, porque se deben analizar e interpretar los datos recolectados mediante la aplicación de diferentes instrumentos como cuestionarios, guías de observación y entrevistas, con el propósito de obtener conclusiones generales que ayuden a la evaluación del sistema de control interno y la administración del riesgo mediante la metodología de COSO III.

### **3.3. Tipos de investigación**

En la actualidad, existen diferentes tipos de enfoques que podemos tomar en cuenta para la realización de las investigaciones. A continuación, encontrará el detalle de cada uno de ellos:

#### **3.3.1. Enfoque cuantitativo**

Raffino (2020a) agrega que el enfoque cuantitativo en una investigación es: Una investigación cuantitativa, es aquella que emplea magnitudes numéricas para expresar su trabajo, mediante técnicas experimentales o estadísticas, cuyos resultados son representables luego matemáticamente. Su nombre proviene de cantidad o cuantificación, o sea, numeración.

Son el tipo de investigaciones centradas en la causa y el efecto de las cosas, como en la mayoría de las ciencias naturales. Arrojan resultados descriptivos que luego pueden ser generalizados.

Asimismo, la principal intención que tiene el enfoque cuantitativo, según Galeano (2004, citado en Ruiz, s.f.), es “buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o

situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable” (p. 24).

### **3.3.2. Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

Una investigación cualitativa recoge los discursos existentes en torno al tema y realiza luego una interpretación rigurosa. No requiere de procedimientos numéricos, estadísticos o matemáticos, sino que obtiene datos descriptivos a través de una diversidad posible de métodos (Raffino, 2020a).

En este mismo sentido, Rodríguez, Gil y García (1996) indican que la investigación cualitativa “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (p. 32).

En el presente proyecto de investigación se utilizarán en ambos métodos de investigación, esto porque, a pesar de estar basados en la aplicación de instrumentos que nos revelarán información cualitativa en cuanto a la aplicación del control interno, se contemplan algunos datos estadísticos.

### **3.4. Alcances de la investigación**

El investigador tiene cuatro diferentes alcances que puede utilizar durante el desarrollo de una investigación. Entre los alcances están el exploratorio, descriptivo, correlacional y el explicativo.

### **3.4.1. Alcance descriptivo**

García (2011a) define el alcance descriptivo como aquel que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan.

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2004) indica que la investigación descriptiva: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 46).

### **3.4.2. Alcance explicativo**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) agregan que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Los autores agregan que las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### 3.4.3. Alcance correlacional

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el alcance correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. Además, añaden que la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

La presente investigación se basa en el alcance descriptivo, debido a que se realiza una evaluación del control interno en las instalaciones de Grupo Leaho Refrigeración Industrial S.A., esto con el objetivo de comprender los procesos que forman parte de la operativa diaria de la empresa y, al mismo tiempo, reconocer las principales características que estos poseen. Por consiguiente, una vez que logremos recolectar los datos, se podrá ofrecer una propuesta acorde con la metodología de COSO III.

**Población:** el diccionario de la Real Academia Española [RAE] (2001) define la población como el conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo, por lo tanto, podemos concluir que los procesos del área administrativa y financiera componen la población que se va a analizar en la presente investigación, así como sus controles respectivos.

**Muestra:** según el diccionario de la Real Academia Española [RAE] (2001), la muestra es el arte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él. Por ende, la muestra de la presente

investigación consiste en seis funcionarios distintos de la empresa analizada, los cuales forman parte del personal encargado de realizar los procesos del área administrativa y financiera.

### **3.5. Fuentes de información**

Ruiz y Vargas (2008) señalan que las fuentes de información “son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia”. En una investigación, al hablar de las fuentes de información, se hace referencia al origen de la información que tenemos como soporte para poder realizar nuestra investigación, lo que va a influir en nuestros resultados. Las fuentes de información se pueden clasificar entre:

#### **3.5.1. Fuente primaria**

Raffino (2020b) define fuentes primarias de la siguiente manera: “Las fuentes primarias son aquellas más cercanas posible al evento que se investiga; es decir, con la menor cantidad posible de intermediaciones”. Dentro de las fuentes primarias se encuentran las entrevistas, apuntes de investigación y documentos originales.

#### **3.5.2. Fuente secundaria**

Raffino (2020b) agrega que las fuentes secundarias, en cambio, se basan en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, evaluativo o interpretativo, para proponer, a su vez, nuevas formas de información. Se puede mencionar como ejemplos de fuentes secundarias las revistas, enciclopedias y bibliografía.

### **3.5.3. Fuente Terciaria**

Raffino (2020b) define las fuentes terciarias como “son todas aquellas que recopilan y comentan las fuentes primarias y/o secundarias, siendo así una lectura mixta de testimonios e interpretaciones”.

Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación, se revisarán varias fuentes de información primaria y secundaria, las cuales son provenientes de fuentes recientes y actualizadas. Entre los medios utilizados para la evaluación del sistema de control interno, podemos destacar reglamentos y normativas internas de la empresa, diversos libros, periódicos y revistas sobre control interno y la observación de los procesos de la empresa. Igualmente, la encuesta y las entrevistas a funcionarios y profesionales en el ámbito.

### **3.6. Técnicas de investigación**

Raffino (2020c) menciona que las técnicas de investigación “son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en cada metodología determinada”.

Tal como se nos comentó en el párrafo anterior, las técnicas de investigación corresponden a todas aquellas herramientas que se implementan para obtener datos e información relevante en el desarrollo del proyecto de investigación. No obstante, se debe hacer una elección adecuada de los instrumentos a utilizar, porque el mal uso de estos nos puede impedir que la interpretación o las conclusiones que obtengamos no sean las correctas.

A continuación, se describen las principales técnicas de investigación que pueden ser aplicadas para recolectar datos:

### **3.6.1. Observación**

Raffino (2020c) define la observación como simplemente en confrontar el fenómeno que se desea comprender y describirlo, tomar nota de sus peculiaridades, de su entorno, en fin, detallar. Suele ser el primer paso básico de todo tipo de saber.

Además, Muñoz (1998) agrega que “es un examen minucioso y profundo de un hecho o fenómeno para conocer su comportamiento y características dentro de su comportamiento y características dentro de su medio ya sea con alteración en las variables o no” (p. 203).

### **3.6.2. Revisión documental**

La revisión documental es otra de las técnicas utilizadas por el investigador. Raffino (2020c) menciona que la observación es “aquellas que recopilan información acudiendo a fuentes previas, como investigaciones ajenas, libros, información en soportes diversos, y emplea instrumentos definidos según dichas fuentes, añadiendo así conocimiento a lo ya existente sobre su tema de investigación”.

### **3.6.3. Entrevistas**

Raffino (2020c) comenta que la entrevista consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Asimismo, Muñoz (1998) señala que la entrevista es “la recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador” (p. 203).

Es importante mencionar que esta es una técnica que se utiliza siempre y cuando sea necesario la interacción entre el investigador y el entrevistado.

Igualmente, puede ser utilizada en casos en los que la población que está siendo analizada sea pequeña con un tamaño manejable.

#### **3.6.4. Encuesta o cuestionario**

La encuesta es una técnica semejante a la entrevista y tiene lugar en el entorno donde se encuentren los sujetos de estudio. Esta metodología se puede hacer en forma *online*, en papel, cara a cara o por medio de llamada telefónica.

De acuerdo con Puentes, la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, con el fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Además, Puentes menciona que entre los riesgos que puede conllevar la aplicación de cuestionarios, podemos encontrar los siguientes:

- La falta de sinceridad en las respuestas.

- La tendencia a decir “sí” a todo.

- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.

- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

##### **3.6.4.1. Tipos de cuestionario**

Durante la elaboración de una investigación, los cuestionarios forman una técnica importante de implementar. Entre los principales tipos de cuestionario podemos mencionar los siguientes:

#### **3.6.4.1.1. Cuestionarios abiertos**

Son aquellos en los que se pregunta al sujeto algo y se le deja en libertad de responder como quiera. Este tipo de cuestionario es muy útil y proporciona mucha información, pero requiere más tiempo por parte del informante y es más difícil de analizar y codificar por parte del investigador (El conocimiento científico, s.f.).

Los cuestionarios abiertos nos ofrecen una variedad de respuestas ya que contempla la libre opinión del encuestado, obteniendo una amplia respuesta que favorece el desarrollo de la investigación. Las preguntas abiertas son útiles en muchos casos como por ejemplo en entrevistas a expertos, estudios en poblaciones pequeñas y las oportunidades de expresión para los encuestados.

#### **3.6.4.1.2. Cuestionarios cerrados**

Está estructurado de manera que al informante se le ofrecen solo determinadas alternativas de respuesta. Es más fácil de codificar y contestar. Como desventaja, podemos mencionar que las categorías que se ofrecen pueden no ser las más adecuadas, o que la persona no haya pensado sus respuestas en términos de las categorías que se le ofrecen. Otra desventaja es que, al ofrecerle categorías al informante, se le están “sugiriendo” las respuestas (El conocimiento científico,s.f.).

Este tipo de cuestionario es el que encontramos con mayor frecuencia para obtener información o datos exactos, por lo que se le limita la libertad de opinión al encuestado. Por lo tanto, puede generar algún tipo de repulsión por parte del encuestado, a la hora de llevarlo a cabo.

### **3.6.4.1.3. Cuestionarios mixtos**

Son aquellos en los cuales se incluyen en su elaboración el diseño de los cuestionarios abierto como también cerrados. Los cuestionarios mixtos “están integrados por algunas preguntas cerradas o semi-cerradas y otras abiertas” (El conocimiento científico, s.f.).

El cuestionario mixto, al tener preguntas abiertas y cerradas, genera una mezcla de respuestas que facilitan el análisis de las diferentes opiniones de los encuestados. Además, permite visualizar de forma amplia las necesidades, debilidades o fortalezas que posee el tema de investigación.

### **3.7. Cuadro de variables**

Las variables en la investigación representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto de investigación ya que se encargan de definir todo aquello que se desee investigar, medir u observar en el desarrollo del trabajo. Las variables son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una variable es una propiedad que puede variar y su variación es susceptible de medirse u observarse. De manera que es cualquier característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, el cual puede ser medido o evaluado.

Asimismo, Barrantes (2008), citado por Ruiz (2011), indica que la variable es: “todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos, es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación”.

**Tabla 3. Variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Definición operacional</b>
Evaluación de riesgo	La evaluación de riesgos consiste en un proceso que se orienta a identificar y gestionar los riesgos para garantizar la ejecución de los objetivos empresariales.	Se obtiene información por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados en la empresa Leaho Refrigeración Industrial.	Los resultados se presentarán por medio de gráficos que permiten analizar detalladamente los procesos que requieren mayor supervisión en la empresa.
Herramienta de monitoreo	Una herramienta de monitoreo es una guía utilizada con el fin de establecer la secuencia de pasos que se deben seguir para realizar las funciones, así como definir el tiempo, normativas, políticas y responsables de las actividades que se realicen.	Para obtener este dato se realiza la revisión documental de los manuales de procedimientos y políticas existentes, así como la aplicación de cuestionarios para determinar las actividades que se ejecutan en la empresa.	Los datos se presentarán por medio de un análisis según la observación realizada, en la cual se incluirán los gráficos respectivos del cuestionario realizado.
Seguimiento y evaluación del control interno	El plan de seguimiento consiste en validar las diferentes actuaciones que se van desarrollando durante la implementación del manual de procedimientos para comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados.	La definición instrumental se lleva a cabo mediante la observación de los procesos y cuestionarios realizados a colaboradores de la empresa.	Se realizará un análisis de los datos observados, así como graficar y tabular la información obtenida con los cuestionarios aplicados.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Capítulo IV**  
**Análisis e**  
**interpretación de**  
**resultados**

En el presente capítulo podemos encontrar la información que fue recopilada por medio de instrumentos como encuestas, entrevistas e inclusive la observación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área financiero-contable de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A., para evaluar el control interno y la confección del manual de procedimientos acorde a las necesidades de la organización.

#### **4.1. Evaluación del control interno mediante el método COSO III**

En este apartado se encuentran las herramientas utilizadas durante la evaluación del control interno realizada en Leaho Refrigeración Industrial S.A., con el fin de determinar aquellos procesos que presentan un mayor nivel de riesgo para la empresa. Adicionalmente, podemos encontrar una interpretación de la evaluación realizada de cada principio y un gráfico de cada componente, lo cual es considerado para la creación del manual de procedimientos que se pretende implementar en dicha empresa.

Para llevar a cabo esta evaluación del control interno, nos basamos en el método de COSO III, por lo que se contemplan sus cinco principales componentes y sus respectivos principios, los cuales nos sirven como base para evaluar los riesgos y las actividades de control del área administrativa y financiera de la organización a evaluar.

La herramienta se aplicó a funcionarios del área administrativa y financiera de la empresa, en donde se pueden recalcar al Gerente General, contador, encargado de proveeduría, asistentes contables y encargado de tesorería. Por ende, los datos que mostraremos en las siguientes páginas son el resultado de los seis cuestionarios aplicados.

El cálculo porcentual del cumplimiento para cada componente de control interno según el método de COSO III está dado por la sumatoria de las respuestas obtenidas de cada principio dividido entre la sumatoria total y multiplicado por 100, para obtener un resultado porcentual. Cabe destacar que la sumatoria obtenida corresponde a la clasificación asignada y evaluada según la siguiente escala:

**Tabla 4. Escala**

Clasificación	Valor
No implementado	0
Implementado parcialmente	1
Implementado	2

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\sum \text{Puntaje obtenido}}{\sum \text{Puntaje total}} * 100$$

#### 4.1.1. Ambiente de control

##### 4.1.1.1. Compromiso organizacional por la integridad y valores éticos

**Tabla 5. Principio 1.**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #1: Compromiso organización con la integridad y valores éticos</b>				
Se ha establecido una misión y visión que se encuentre acorde al plan estratégico de la empresa, así como mecanismos para difundirlos en la organización, proveedores y socios comerciales.	X			La misión y visión fueron desarrollados al inicio de operaciones, sin embargo se han actualizado con el paso del tiempo para la toma de decisiones.
Se han definido los valores éticos de la empresa y han sido considerados en las políticas, códigos y normativas internas.		X		
Existen mecanismos para comunicar los valores éticos a todos los niveles de la organización, proveedores y socios comerciales.	X			
Se evalúa el incumplimiento de las normas de conducta establecidas por la organización.		X		Se realiza temporalmente en diferentes departamentos.
Existen mecanismos que establecen los procedimientos que se deben seguir por el incumplimiento de los valores éticos de la empresa.	X			
Se posee un procedimiento para identificar, analizar y reportar los problemas de conducta a la Alta Administración	X			Se maneja por orden jerárquico
Realizan un análisis periódico de los problemas presentados en la organización respecto al incumplimiento de los valores éticos, para identificar tendencias y causas.		X		Se hace un listado de los problemas, pero se estudian según su importancia

**Fuente:** Elaboración propia

En el primer principio podemos determinar que la entidad está comprometida con la integridad y los valores éticos de la empresa, ya que consideran que es importante su cumplimiento en el desarrollo de las operaciones; sin embargo, no se le da el seguimiento necesario. Además, la administración estratégica no ha evolucionado al mismo ritmo que la operación, como se evidencia con la ausencia de políticas, normas y manuales de procedimientos dentro de la empresa.

Es importante que todas las empresas tengan el plan estratégico definido para marcar el rumbo que deben seguir y, de esta forma, observar con mayor claridad todos aquellos aspectos o cambios requeridos por la empresa, así como trasladar esa información a cada parte interesada en la empresa. Por ende, al analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, podemos deducir que, a pesar de que la empresa cuenta con un plan estratégico definido y un crecimiento uniforme, no se le ha dado el seguimiento necesario, provocando su desactualización y obsolescencia con el paso de los años. Además, sus empleados no reciben dicha información en la proporción necesaria, lo que genera que se trabaje de forma monótona e ignorando puntos de mejora que permitan brindar un servicio más eficiente y eficaz.

#### 4.1.1.2. La Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa la evolución y los resultados de los controles internos

Tabla 6. Principio 2

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 2: Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa la evolución y los resultados de los controles internos</b>				
La Junta Directiva tiene la autoridad para contratar, así como poner fin al Gerente General	X			La Junta Directiva es el encargado de tomar decisiones
La junta Directiva se apoya en las estructuras y procesos que establece la gestión a nivel empresarial y de ejecución.	X			
El Gerente General tienen la responsabilidad directa en el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno.		X		
La Junta Directiva es independiente de la gestión y demuestra aptitudes y conocimientos pertinentes en el desempeño de sus funciones de supervisión.	X			
La composición de la Junta Directiva se determina teniendo en cuenta la misión, valores y los diversos objetivos de la organización, así como las habilidades y conocimientos necesarios para supervisar.	X			
La experiencia y la independencia de la Junta Directiva se evalúan periódicamente con relación a las necesidades cambiantes de la organización.			X	La Junta Directiva esta conformada por los dueños de la empresa
Los miembros de la Junta participan en capacitaciones, según proceda para mantener sus habilidades actualizadas y relevantes.	X			La Junta Directiva se capacita constantemente para la toma correcta de decisiones
La Junta Directiva tiene suficientes miembros que son independientes de la Gerencia, son objetivos en las evaluaciones y en la toma de decisiones.		X		No todos tienen independencia
La Junta Directiva está involucrada en el ejercicio de la supervisión para el desarrollo y ejecución del control interno a través de cada uno de los cinco componentes del Marco COSO III.	X			
Existe un esquema de rendición de cuentas tanto para la alta gerencia como para la Junta Directiva.			X	

Fuente: Elaboración propia

En la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. no existe una independencia entre la Gerencia y la Junta Directiva, dado que son los mismos propietarios quienes dirigen y ejecutan las acciones, esto por ser una empresa que, desde sus inicios, se ha desenvuelto en un entorno muy familiar, por lo que la administración confía plenamente en las acciones que se están realizando en la organización. Además, podemos deducir que el Gerente General se apoya únicamente en los estados financieros emitidos, siendo este un grave error, porque no está enfocado en buscar alternativas que permitan el crecimiento continuo de la

empresa y ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas acordadas del mercado, por medio de procesos más eficientes.

Además, el hecho de tener una administración de índole familiar limita la visión hacia un mayor crecimiento, ya que, al observar números positivos en sus estados financieros, pueden estancarse en un mismo lugar y conformarse con el crecimiento que están alcanzando, poniendo en riesgo los estándares, la productividad y la competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional.

**4.1.1.3. La Gerencia establece con la vigilancia de la Junta Directiva, las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades.**

**Tabla 7. Principio 3**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #3: Gerencia establece con la vigilancia de la Junta Directiva, las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades.</b>				
La Gerencia y la Junta Directiva establecen la estructura de la empresa y sus responsabilidades.	X			
La Gerencia diseña y evalúa las líneas de presentación de informes para que las responsabilidades sean llevados a cabo.	X			
Se desarrolla una evaluación periódica de la estructura organizacional para proporcionar una visión de control interno.		X		Las evaluaciones no se realizan periódicamente
La estructura organizacional evoluciona a medida que la naturaleza del negocio evoluciona.	X			
La Junta Directiva delega autoridad y asigna responsabilidades a la Gerencia. A su vez, la Gerencia delega autoridad, define y asigna la responsabilidades a las demás áreas funcionales y organización en general.	X			

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa cuenta con un organigrama debidamente definido, en donde se documentan las responsabilidades de cada puesto; sin embargo, no se realiza la actualización constante de la misma. El personal conoce las tareas que le corresponde realizar, porque la asignación se ha realizado de manera verbal, pero no tiene acceso a la documentación en donde se detallan sus funciones. Además, no se realizan evaluaciones periódicas de los procesos y labores realizadas por

cada uno de los funcionarios, lo cual no permite ver si existe sobrecargo de labores o desconocimiento de funciones en algunos funcionarios, lo cual resulta perjudicial, al no tener claridad si todas las responsabilidades y procesos se están llevando a cabo en el tiempo establecido y acorde a las instrucciones indicadas de forma verbal al inicio de sus labores para la empresa. Por ende, podemos ver la necesidad de actualizar los manuales de procedimientos, normas y políticas existentes y crear todos aquellos que sean necesarios para que estén al alcance de los funcionarios y evitar que los empleados tomen responsabilidades que no les correspondan o que, por el contrario, no se realicen las actividades necesarias.

#### 4.1.1.4. La organización demuestra compromiso en atraer, desarrollar y retener personas competentes

**Tabla 8. Principio 4**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #4: Organización demuestra compromiso con atraer, desarrollar y retener personas competentes</b>				
Las políticas y prácticas de Recursos Humanos demuestran el compromiso para el desarrollo y retención de personal competente.	X			
Se evalúan el desarrollo profesional de los colaboradores en relación con las necesidades de la entidad para establecer planes de capacitación.		X		Las capacitaciones solo van dirigidas al personal técnicoa
El sistema de selección, capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de los colaboradores es eficiente.	X			
Existen planes de rotación de personal clave o planes de contingencia para asignación de responsabilidades importantes de Control Interno.		X		No existen planes de rotación de personal, solo en caso de que un colaborador se deba retirar

**Fuente:** Elaboración propia

La organización demuestra interés por la atracción, el desarrollo y la retención del personal dentro de la empresa; sin embargo, conforme se incorporan a la empresa, no exista un plan de capacitación constante para todo el personal, solo para el personal técnico, por ser considerados los más vulnerables, pero se deja de lado el resto de personal, lo cual puede generar que los funcionarios se

vuelvan muy monótonos y no se encuentren aptos para afrontar los posibles cambios en el mercado y en los procesos que realizan de forma cotidiana. Asimismo, se evidencia la inexistencia de planes de rotación de personal, lo que aumenta la brecha del desconocimiento de los funcionarios, quienes están enfocados únicamente en sus responsabilidades y no se acostumbra a delegar funciones, por lo que, en caso de la ausencia de un colaborador, se dificulta cubrir dicho puesto, ya que no se tiene funcionarios con el conocimiento requerido para el proceso, lo que puede ser un riesgo para la empresa y un sobrecargo de funciones en cierto funcionarios.

#### 4.1.1.5. La organización en la búsqueda de los objetivos tiene personas comprometidas por sus responsabilidades de control interno

**Tabla 9. Principio 5**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #5: La organización en la búsqueda de los objetivos tiene personas comprometidas por sus responsabilidades de control interno.</b>				
El Gerente General y el personal directivo son responsables de realizar, ejecutar, y analizar las responsabilidades del control interno en todos los niveles de la organización.			X	Las funciones correspondientes al control interno son delegadas dentro del personal de la organización
Se han establecido medidas de desempeño, incentivos o recompensas para el cumplimiento del control interno.			X	No existen incentivos para el desempeño del Control Interno.
El desempeño se mide en relación con el logro de los objetivos y la capacidad de gestionar dentro de los niveles riesgo aceptables	X			
Se evalúa el desempeño de la empresa en escala			X	No se realiza esta evaluación
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>37.00</b>			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>60.00</b>			
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>62%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

Actualmente, la administración no tiene injerencia en la ejecución y análisis del control interno de la empresa, debido a que consideran que esa es una labor que deben realizar sus subalternos, lo cual representa un riesgo importante para la empresa, ya que ellos son los encargados de tomar las decisiones y deben tener el

conocimiento óptimo para darles seguimiento a los manuales de procedimientos, políticas, directrices y demás aspectos relacionados con la evaluación del sistema de control interno. Adicionalmente, no se incentiva a los colaboradores al cumplimiento de este y las evaluaciones que existen en su mayoría son realizadas por parte de la auditoría externa, pero se realizan de manera parcial, lo cual muchas veces no deja ver la realidad de la empresa o se enfocan en áreas que no necesariamente son las más importantes. Por ende, es necesario, implementar un sistema de control interno que permita un mayor control y evaluación de los procesos que se realizan en la empresa e involucrar a la Gerencia General para que sea un trabajo en conjunto y se brinde el aporte necesario, ya sea económico, intelectual o humano, para promover la continuidad del negocio y la eficiencia de sus procesos.

#### 4.1.2. Evaluación de Riesgo

##### 4.1.2.1. La organización especifica objetivos suficientemente claros que permitirán la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos

**Tabla 10. Principio 6**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #6: Organización especifica objetivos suficientemente claros que permitirán la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos</b>				
Se han establecido los objetivos estratégicos, operacionales y cumplimiento.		x		

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa cuenta con objetivos claros de cumplimiento de utilidades y objetivos estratégicos que permitan el logro de las metas planteadas en su plan operativo; sin embargo, estos no son comunicados a todos sus colaboradores, lo que es importante para motivarlos a continuar trabajando de forma eficaz, para que

juntos logran alcanzar las metas planteadas y, de esta forma, todos se van a ver beneficiados tanto a nivel económico como profesional.

#### 4.1.2.2. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad, como base para determinar cómo se deben administrar los riesgos

**Tabla 11. Principio 7**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 7: Organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad, como base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.</b>				
Se identifica los riesgos en todos los niveles de la organización		X		Solo se contempla en los procesos relevantes en el funcionamiento de la empresa.
Se realiza un análisis de los factores internos y externos	X			
Clasifica los riesgos según el nivel de impacto/probabilidad		X		
Se establecen los controles para los riesgos identificados		X		

**Fuente:** Elaboración propia

La entidad cuenta con un proceso de administración de riesgos internos y externos basado en los niveles de impacto y probabilidad, pero este se encuentra parcialmente establecido en la organización; es decir, solo se contemplan los procesos más técnicos de la organización, ya que son considerados como los procesos que les genera sus recursos económicos, pero se están dejando de lado todos aquellos procesos que, de forma indirecta, ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es importante que la administración de riesgos no busque centrarse en solo una parte de la organización, sino que, por el contrario, involucre hasta el proceso más insignificante de la empresa para minimizar los riesgos y establecer el grado de tolerancia que están dispuestos a asumir.

#### 4.1.2.3. La organización considera el fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos

Tabla 12. Principio 8

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #8: Organización considera el fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos</b>				
Se han diseñado e implementado reportes para prevenir o detectar errores y fraudes en los estados financieros de la empresa.	X			El sistema tienen las cuentas parametrizadas
Evalúan situaciones que incitan a que se cometa fraude.		X		
Se han diseñado controles y procedimientos para la protección o robo de activos.		X		
Se evalúan y previenen actos de corrupción que afecten los objetivos.	X			

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con sistemas informáticos que le permite tener control sobre cada uno de los movimientos contables de la empresa, es por eso que consideran que la información suministrada sea la correcta y es difícil que se llegue a dar un fraude. Además, el sistema genera información que es revisada por la auditoría externa, asegurando que los estados financieros son los correctos.

En cuanto a la administración de los activos, se requiere del seguimiento de mejoras relacionadas con el control de los activos, para evitar pérdidas o robo de activos, los cuales representan una parte importante de los estados financieros y del inventario de materia prima y herramientas que se tiene para la producción y venta de productos y servicios. La gerencia, por medio de un código de ética y valores empresariales, procura que el personal sea ético en las labores que realiza y, en caso de existir algún acto de corrupción, está dispuesto a aplicar las sanciones respectivas.

**4.1.2.4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno**

**Tabla 13. Principio 9**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #9: Organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno</b>				
Se consideran cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la empresa.	X			
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>14</b>			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>20</b>			
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>70%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

La entidad valora los riesgos que pueden afrontar como empresa ante posibles cambios que se puedan dar a nivel político, legal, tributario, sanitario, económico y geográfico, tanto a nivel nacional como internacional, y su impacto en los procesos que se realizan en la organización. Además, están dispuestos a realizar los ajustes necesarios en las actividades del negocio que se efectúan para cumplir con el principio contable de negocio en marcha y garantizar seguir ofreciendo un servicio de calidad.

### 4.1.3. Actividades de control

#### 4.1.3.1. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables

**Tabla 14. Principio 10**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #10: Organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.</b>				
Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo.		X		
Las actividades de control soportan los componentes de control interno.		X		
La Administración considera el ambiente, la naturaleza y alcance de sus operaciones, para la selección y el desarrollo de las actividades de control.		X		
Existen controles en las transacción lo que permite validar la integridad, precisión y validez de las transacciones.	X			Se controla por medio de sistemas parametrizados
Existe variedad de controles como son autorizaciones, verificaciones conteo de activos, conciliaciones, etc.		X		
La gerencia divide las funciones según los puesto de trabajo desarrollando actividades de control en las mismas		X		

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa ejecuta actividades de control en temas relacionados con cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, pero son poco efectivas, ya que no se realizan regularmente, debido a la complejidad y al tamaño de la empresa, como es el caso del conteo físico de activos, el cual conlleva mucho tiempo para realizarlo y, por lo tanto, solo se hace un inventario físico, en caso de ser requerido y la revisión diaria se hace de forma empírica. Sin embargo, a nivel contable, se cuenta con un sistema parametrizado que permite controlar el gran volumen de transacciones que se llevan a cabo a nivel contable y bancario, permitiendo un mayor control.

#### 4.1.3.2. La organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre el uso de la tecnología para apoyar el logro de los objetivos

Tabla 15. Principio 11

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 11: Organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre el uso de la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.</b>				
Existen controles en la infraestructura tecnología de la empresa como la gestión de la seguridad, adquisición de tecnología, desarrollo y mantenimiento.	X			Existe un departamento exclusivo para ese tema
Los controles establecidos respaldan la información financiera de la empresa.	X			
Los Controles establecidos dan seguridad que los sistemas siguen funcionando correctamente desde su aplicación.	X			
Diseña y desarrolla actividades de control para restringir los accesos a la tecnología acorde con las responsabilidades en el trabajo y para proteger los activos de la entidad de las amenazas externas.	X			
Las actividades de control soportan la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología.	X			

**Fuente:** Elaboración propia

Se cuenta con un robusto sistema contable que permite tener un control cruzado de las transacciones realizadas y del costo de estas. Además, existe personal encargado de asegurar la infraestructura tecnológica de la empresa y el acceso a esta, desde cualquier lugar. El sistema utilizado es externo, por lo que garantiza una mayor seguridad y funcionalidad en la empresa. Además, el acceso a los equipos es restringido y cuenta con claves de acceso personales, para prevenir posibles robos o alteraciones de la información por parte de un tercero, más en la actualidad que estamos viviendo una nueva era tecnológica.

### 4.1.3.3. La organización implementa las actividades de control a través de políticas y en los procedimientos

Tabla 16. Principio 12

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #12: Organización implementa las actividades de control a través de políticas y en los procedimientos</b>				
La Gerencia establece las políticas y procedimientos que contribuyan a la mitigación de los riesgos a niveles aceptables para el logro de objetivos.		X		No estan todas las políticas y procedimientos establecidos
Se tiene definido un proceso de control de documentos y registros.	X			
La Gerencia tiene claramente definido la delegación de las responsabilidades		X		
Existen acciones para mejorar la actividad de control a través del seguimiento y evaluación del diseño, implementación y efectividad del SCI.		X		
La gerencia debe asegurar tener personal competente para el desarrollo de las actividades.	X			
La gerencia debe asegurar la vigencia de las actividades de control a través de la revisión y mantenimiento de las políticas y procedimientos		X		No existen políticas establecidas.
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	25.00			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	34.00			
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	74%			

Fuente: Elaboración propia

La empresa carece de políticas, normativas y manuales de procedimientos, para cada uno de los procesos que se realizan en la empresa; es decir, solo se tienen dichos documentos para los procesos que la auditoría ha solicitado, pero no se les da el seguimiento y actualización debida, según se establece en el método COSO III. Esta falencia se debe al desinterés por parte de la administración de crear estos documentos, debido a que son considerados innecesarios, a pesar de ser de gran utilidad para que los funcionarios se puedan guiar en cada uno de los procesos que realizan y mejorar su productividad con la eliminación de procesos que ocasionan cuellos de botella perjudiciales para la producción de la empresa. En cuanto al control de documentos y registros de información, se cuenta con un servidor de archivo robusto que permite respaldar la información necesaria de las transacciones realizadas por la empresa.

#### 4.1.4. Información y comunicación

##### 4.1.41. La organización obtiene o genera y utiliza, la información pertinente y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos

**Tabla 17. Principio 13**

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #13: Organización obtiene o genera y utiliza, la información pertinente y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.</b>				
La Gerencia desarrolla e implementa controles para identificar la información relevante en el apoyo de los componentes.	X			
Se identifica las fuentes internas y externas de información relevantes para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el logro de los objetivos de la entidad.			X	
Se identifica los datos requeridos y se transforman en información relevante		X		
Considera la relación costo y calidad en cuanto a la accesibilidad, protección y verificación de la información			X	No se tienen procesos ni verificaciones sobre la relación beneficio-costos.

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa carece de un seguimiento de procesos y la comunicación es deficiente, ya que la única información de apoyo para la toma de decisiones es la contabilidad. Mensualmente, se agendan reuniones con el contador para la comunicación de las cifras.

**4.1.4.2. La organización comunica internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento de los controles internos. incluyendo los objetivos y las responsabilidades de control interno**

**Tabla 18. Principio 14**

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 14: Organización comunica internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento de los controles internos. incluyendo los objetivos y las responsabilidades de control interno.</b>				
Se comunica la información necesaria para que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno		X		Los colaboradores tiene conocimiento de lo que deben realizar pero no existe una comunicación constante para mejorar procesos.
Existe comunicación entre la administración para proporcionar la información necesaria para ejercer sus funciones de supervisión del control interno.		X		
En los comités de apoyo de la Junta Directiva, se da participación a los miembros gerenciales.	X			
Se dispone de mecanismos para la comunicación de la información relevante a los niveles superiores.		X		
Los métodos de comunicación se establecen constantemente	X			Se realizan juntas en donde se comunican las situaciones relevantes.

**Fuente:** Elaboración propia

La comunicación entre todas las partes es necesaria en toda organización para comunicar la información relevante a los funcionarios y todas aquellas situaciones que se deben mejorar, lo cual no se está dando de manera eficiente en la empresa que estamos analizando. La comunicación interna es escasa; es decir, la administración muy pocas veces se reúne con los funcionarios para analizar puntos de mejora y controles que se pueden incluir en sus procesos, ya que ellos no se involucran mucho en el tema. Además, cada vez que se realizan estas reuniones, los participantes son los altos jefes, siendo más complicada la labor de detectar fallas e implementar controles; por consiguiente, gran parte de los colaboradores desconoce lo que sucede en la empresa y les es difícil aportar soluciones.

**4.1.4.3. La organización se comunica con las partes externas con respecto a los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos**

**Tabla 19. Principio 15**

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #15: Organización se comunica con las partes externas con respecto a los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.</b>				
Se han establecido procedimientos para comunicar información relevante y oportuna a las partes externas	X			
La información relevante de evaluaciones externas es comunicada a la Junta Directiva.	X			
La organización desarrolla e implementa controles que facilitan la comunicación externa.	X			
Los canales de comunicación abiertos permiten a los clientes, proveedores, auditores externos, analistas financieros y otros, acceder a información relevante	X			
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>18.00</b>			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>26.00</b>			
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>69%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa está dispuesta a brindar información relevante y suficiente durante el desarrollo de la auditoría externa para tener un panorama claro de lo operativa. Además, cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes y proveedores para comunicar cualquier información necesaria para las partes externas y están dispuestos a escuchar todo tipo de sugerencias. Por lo que consideramos que lo que respecta a este principio, la empresa está cumpliendo de manera eficaz.

#### 4.1.5. Monitoreo de las actividades

##### 4.1.5.1. Organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando

Tabla 20. Principio 16

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #16: Organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.</b>				
La Gerencia incluye un balance entre las evaluaciones individuales que se llevan a cabo por la auditoría externa y las evaluaciones en tiempo real, en respuesta a las condiciones cambiantes.	X			
Se consideran los cambios efectuados en el negocio o procesos.	X			
El personal que realiza el monitoreo debe contar con el conocimiento técnico requerido para efectuar el monitoreo		X		
Las actividades de monitoreo deben de estar integradas en los procesos de negocio.		X		
El alcance y la frecuencia de las actividades de monitoreo dependerá del nivel de riesgo de los procesos y actividades	X			

Fuente: Elaboración propia

El monitoreo de los hallazgos de la auditoría externa es deficiente, debido a que solo se toman acciones correctivas cuando suceden los incidentes o son realmente urgentes para cumplir el principio de negocio en marcha; es decir, no se trata de buscar mejoras con anticipación para atacar hallazgos de un impacto bajo, con el propósito de evitar grandes cambios en el negocio.

**4.1.5.2. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado**

**Tabla 21. Principio 17**

	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 17: Organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.</b>				
Revisión de los resultados del monitoreo del control interno, para tomar decisiones sobre aspectos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.		X		
La presentación de informes sobre deficiencias de control interno depende de los criterios establecidos por la administración.			X	No existe tal procedimiento.
La organización debe tomar acciones para eliminar las disconformidades para prevenir que vuelvan a ocurrir.		X		
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>			<b>10.00</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>16.00</b>	
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>			<b>63%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa no documenta, evalúa ni comunica las deficiencias a los funcionarios, por lo que es difícil realizar cambios, pues no se toma en cuenta el criterio experto del profesional que lo realiza. Se trata de corregir las deficiencias de los procesos sobre la marcha del negocio y los cambios se comunican de manera verbal, por ello, no queda en evidencia el motivo por el que se realiza el cambio y, en caso de que se presente un evento de riesgo de forma reiterativa, no se cuenta con un documento que respalde lo que se le ha comunicado al funcionario, por lo que, si se debe amonestar, no se cuenta con las pruebas suficientes.

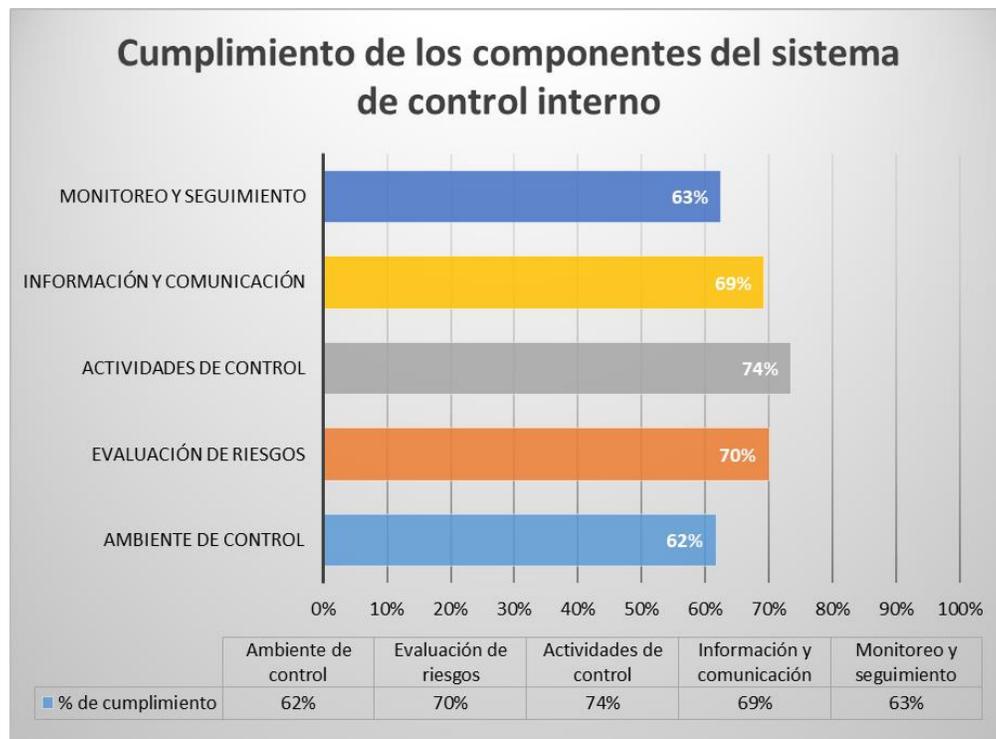
#### 4.2. Representación gráfica de los resultados del modelo de madurez del sistema de control interno

**Tabla 22. Representación gráfica de los resultados**

Componente	% de cumplimiento	Puntaje obtenido	Puntos totales posibles
Ambiente de control	62%	37	60
Evaluación de riesgos	70%	14	20
Actividades de control	74%	25	34
Información y comunicación	69%	18	26
Monitoreo y seguimiento	63%	10	16
<b>Global</b>	<b>67%</b>	<b>104</b>	<b>156</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Cumplimiento de los componentes del sistema de control interno**



Fuente: Elaboración propia

Con base en las entrevistas realizadas a 6 funcionarios de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. y basados en el criterio de la mayoría, pudimos evidenciar el porcentaje de cumplimiento de los componentes del método COSO III,

obteniendo un mayor porcentaje de cumplimiento en las actividades de control con un 74 %, mientras que el porcentaje más bajo corresponde al ambiente de control, con un 62 % que está muy cerca del monitoreo y cumplimiento, con un 63 %. Finalmente, en la parte media se encuentran la información y comunicación junto con la evaluación de riesgo con un 69 % y 70 %, respectivamente.

Dado a los resultados obtenidos, podemos observar que la empresa ha venido trabajando fuertemente en la mejora continua de las actividades de control, pero, a pesar de que sus niveles de cumplimiento en los demás componentes son razonables, se notan carencias en ciertos procesos. Por ende, al analizar los datos profundamente, se percibe cierta vulnerabilidad en los procesos de la compañía y la necesidad de mejorar el sistema de control interno tanto en el ambiente de control como en el monitoreo y seguimiento.

Asimismo, consideramos que es importante reforzar las tareas realizadas como parte del control interno de la empresa, ya que podemos observar que ninguno de los componentes del método COSO III se está cumpliendo en más de un 75 %, por lo que es urgente retomar estas actividades y verificar en qué se está fallando o debemos mejorar para tener un sistema de control interno robusto que consiga evitar que esta situación se agrave aún más y, por el contrario, aumentar los niveles de control interno y evaluar los riesgos de la empresa, para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos.

#### **4.3. Entrevista**

En la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Leaho Refrigeración Industrial para conocer un poco más sobre el sistema de control interno utilizada en la empresa pudimos obtener las siguientes respuestas:

- Entre los principales procesos que se llevan a cabo en el área contable está el registro de las ventas y compras que se realizan a crédito, presentación de impuestos, pagos a proveedores, establecimiento de costos, seguimiento de pólizas y activos, manejo del inventario, los cuales, a nuestro criterio, son las tareas que normalmente son responsabilidad de esta área y, según las normativas de país, es necesario que los funcionarios relacionados con el área contable deban prepararse y colegiarse para poder respaldar o certificar los procesos que se realizan a nivel empresarial.
- La empresa cuenta con un sistema contable unificado en todas las sucursales y muestra los datos en tiempo real, por lo cual los funcionarios administrativos tienen conocimiento de las ventas que se están realizando en los distintos puntos, pero se debe revisar el sistema de facturación para revisar si la factura se realizó a crédito y sus respectivas condiciones. Además, es una ayuda, porque tiene las cuentas contables parametrizadas y facilita el cálculo de los costos de producción. Por ende, consideramos que esta es una práctica positiva en la empresa, ya que se han interesado en adquirir sistemas que sean funcionales y acordes con las necesidades de la empresa, pero, a la vez, podemos notar la gran dependencia y confianza que se tiene del sistema, sin establecer medidas de control para mitigar algún riesgo que se pueda materializar debido a fallas en el sistema o de cualquier otra índole.
- No se ha definido ningún tipo de evaluación de funciones; sin embargo, se realizan análisis de la productividad de la empresa para medir el desempeño de los empleados en los distintos procesos. Además, la empresa contrata

anualmente una auditoría externa en la cual se encarga de revisar los procesos de forma aleatoria y nos dan las recomendaciones necesarias. Por consiguiente, estamos en desacuerdo con el desinterés de la administración en crear una evaluación de las funciones o procesos que se llevan a cabo en la empresa, ya que estas son importantes para detectar anomalías o puntos de mejoras e implementación de controles que mitiguen cualquier riesgo, aunado a este tema, debe ir de la mano el seguimiento de dichas evaluaciones, ya que, aunque la auditoría revisa los procesos anualmente, no se hace a nivel empresarial y se realiza de forma aleatoria, por lo que es difícil notar riesgos potenciales.

- Se considera importante implementar herramientas documentales que les permitan a los empleados cumplir con cada uno de sus procesos y tener más claras las políticas de la empresa, pero más que todo para nuevos funcionarios. No obstante, en la actualidad, los que existen son muy pocos y no se les ha dado el seguimiento necesario, porque evitamos la rotación de personal y esto hace que nuestros funcionarios tengan conocimiento de las funciones que se realizan diariamente. No coincidimos con la indiferencia de implementar manuales de procedimientos, normativas, políticas entre otros documentos que respalden los procesos que se realizan, como tampoco estamos de acuerdo con que esto sea un tema que solo les interese a los nuevos funcionarios, ya que por años de realizar las tareas es importante manejar dicha información y tenerla al alcance de cualquier funcionario para que, al momento de realizar dicho proceso, pueda hacerlo de la mejor

manera, evitando inconvenientes que se pueden convertir en un potencial riesgo para la empresa.

- Es necesario crear manuales de procedimientos en las empresas para que, en caso de contratar nuevos funcionarios, tengan una guía de los pasos para realizar sus procesos adecuadamente. Además, es importante para casos en los que una persona no se encuentre por algún motivo y otro funcionario pueda tener una base para continuar con el trabajo, siendo importante para detectar controles que se puedan incluir o cambiar para agilizar los procesos. La respuesta obtenida nos deja con un sinsabor, ya que coincidimos con la necesidad e importancia de crear un manual de procedimientos en las empresas como medida de control, pero, al mismo tiempo, podemos ver el desinterés en implementar dicha herramienta y actualizar las existentes.

#### **4.4. Observación**

A continuación, podemos ver la boleta de observación que utilizamos durante la visita realizada a las oficinas centrales de Leaho Refrigeración Industrial S.A. para recopilar la información necesaria en el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como el análisis de los datos que observamos.

**Tabla 23. Boleta de observación**

Boleta de observación				
Leaho Refrigeración Industrial S.A.				
Planeación	De acuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Observaciones
<b>Activos</b>				
Compra de activos	X			
Registro de los activos	X			
Uso de los activos		X		Hay activos que son utilizados por varias personas
Asignación de activos		X		Se observan activos sin asignar
Seguridad de los activos	X			Cuentan con pólizas
<b>Inventarios</b>				
Compra de inventarios		X		Hay mercaderías que se encuentran en la bodega y
Registro de inventario	X			
Clasificación de materia prima e inventario	X			
Control del inventario		X		Varios personas manejan el inventario.
Almacenaje de inventario	X			
Seguimiento del inventario		X		Se requiere mayor revisión del inventario utilizado por
<b>Cuentas por cobrar</b>				
Registro de ventas	X			
Registro contable	X			
Seguimiento de cuentas por cobrar		X		Se detectaron problemas en el cobro a clientes.
Realización de cobros	X			Se les dificulta debido a que no se tiene información
<b>Cuentas por pagar</b>				
Registro de compras	X			Es necesario mejorar la asignación de las fechas de
Registro contable	X			
Seguimiento de cuentas por pagar		X		Mejorar el debido registro en el auxiliar del sistema
Realización de pagos	X			

**Fuente:** Elaboración propia

Durante las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa Leaho Refrigeración Industrial, en Atenas, pudimos observar que se encuentran deficiencias en el manejo del inventario, ya que se evidenció que hay diferentes colaboradores manejando un mismo inventario, por lo que dificulta tener conocimiento de la mercadería que sale, a pesar de tener un sistema para el mismo fin y de que hay mercaderías que están obsoletas en las bodegas, debido a que no tiene un control adecuado manejo del inventario. Además, solo existe una persona encargada de revisar el inventario físico y se realiza de forma empírica, pudiendo variar la cantidad de inventario, específicamente en artículos pequeños, pero de gran valor.

Asimismo, notamos la necesidad de una mejor comunicación entre la administración y los funcionarios para que todos conozcan las políticas a seguir, así como la implementación de manuales de procedimientos que permitan a los empleados un mejor manejo de sus funciones.

Evidenciamos el caso de clientes que debían ser contactados, debido a que se había vencido el plazo del crédito y no se contaba con la información de contacto actualizada, dificultando la localización del cliente y la recuperación de las cuentas por cobrar, debido a que se trabaja en base al principio de la buena fe. Asimismo, sucede con las cuentas por pagar, debido a que fueron contactados por proveedores inconformes, pues no se habían cancelado las cuentas y, cuando indagamos el motivo, descubrimos que era una deficiencia, debido a que no se tiene un control adecuado en el plazo del vencimiento, ya que la mayoría de la mercadería es importada y el tiempo de duración para nacionalizar la mercadería suele causar confusión.

Igualmente, observamos que los activos fijos son utilizados por varios funcionarios y no tiene asignado una persona responsable, a pesar de que la mayoría se encuentra con su respectiva placa, provocando un descontrol en el manejo de estos. También, notamos que los trabajadores, al momento de hacer instalaciones de equipos o reparaciones, deben trasladar sus equipos a lugares externos, sin dejar un documento firmado o algún tipo de control que permita asignar responsabilidades sobre ese activo.

# **Capítulo V**

## **Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1. Conclusiones

Después de realizar el análisis de los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación, podemos extraer las siguientes conclusiones en relación con nuestros objetivos:

1. La compañía no cuenta con un sistema de control interno adecuado relacionado con las cuentas por cobrar que favorezca la recuperación de estas y así disminuir el riesgo de tener que pasarlas por incobrables, esto debido a que se apegan al principio de buena fe de sus clientes y al estudio previo a la asignación del crédito.

2. La empresa posee muy pocos procedimientos operativos debidamente definidos y los que se encuentran están totalmente desactualizados, debido a que no se les da la importancia requerida, es por esa razón que se puede concluir que no existe ningún tipo de manual de procedimientos que permita un desarrollo adecuado de los procesos.

3. Los colaboradores no reciben ningún tipo de instructivo o manual, ya sea de forma física o digital, que les ayude a cumplir sus labores cotidianas y el uso de los sistemas, al momento de incorporarse en la empresa, ya que se considera que la capacitación inicial es suficiente.

4. Se carece de la implementación y divulgación interna de políticas de la empresa, pues se evidencia desconocimiento de algunas partes interesadas sobre aspectos relevantes, al momento de realizar y tomar decisiones en sus labores cotidianas.

5. Los funcionarios consideran una oportunidad de crecimiento personal y profesional la implementación de un plan de capacitación, en temas como el sistema

de control interno, debido a que las capacitaciones que reciben no abarcan este tema y, en su mayoría, son recibidas por los encargados de los departamentos.

6. Se evidenció que la empresa no cuenta con el control respectivo del inventario que se requiere en la empresa, ya que el espacio físico se vuelve insuficiente en ciertas temporadas, lo que dificulta el control de este. Aunado a esta situación, podemos agregar que existen mercaderías que solo se consiguen por temporadas, lo que dificulta aún más el orden del inventario y el método de clasificación o acomodo resulta no ser tan funcional para el momento de realizar las entregas.

7. La empresa no cuenta con un adecuado ordenamiento de los activos fijos, dificultando la asignación de responsables y la localización del equipo, a pesar de que cada uno cuenta con la respectiva placa.

8. La empresa carece de un plan adecuado para hacer autoevaluaciones y seguimientos del control interno, según los principios y componentes planteados en el método de COSO III.

9. No se cuenta con un programa de capacitación profesional que permita ampliar los conocimientos de los funcionarios, en temas relacionados con el control interno, a pesar de que existe toda la disponibilidad por parte de ellos en recibirla, siendo esto muy provechoso para la compañía.

10. Se requiere de un sistema de control interno más complejo para el área de las cuentas por pagar, debido a que no muestra muchos detalles y tampoco existe mayor revisión que el auxiliar, lo que provoca que, en caso de omitir el pago de una factura, no se darán cuenta hasta ser contactados por el proveedor.

## 5.2. Recomendaciones

A continuación, se mencionan nuestras recomendaciones para proporcionar sugerencias en la búsqueda de la mejora continua o corrección de las deficiencias en los resultados obtenidos en la presente investigación

1. Consideramos que es necesario establecer políticas, manuales e instructivos para el debido control de los procesos que se realizan en la compañía Leaho Refrigeración Industrial S. A.

2. Diseñar e implementar mejoras en el sistema de control interno relacionadas con las cuentas por pagar y por cobrar a los proveedores, con el fin de garantizar un adecuado manejo y control.

3. Realizar capacitaciones frecuentes a los empleados para darles seguimiento a los controles y cambios implementados en la compañía sobre los procesos que deben de seguirse.

4. Recomendamos enfocarse más en la comunicación asertiva y precisa entre la administración y funcionarios para dar a conocer las mejoras y, al mismo tiempo, escuchar las recomendaciones que les puedan brindar en temas de control y manejo de los procesos.

5. Definir las políticas de compras, rotación y otras medidas que tengan que ver con el manejo del inventario, de forma tal que se reduzca en la medida posible el incremento de inventario obsoleto, ya que este significa pérdidas para la organización.

6. Implementar medidas de seguridad que ayuden a controlar los activos fijos que posee la empresa y se conozca los responsables asignados, con el fin

de evitar el extravío o robo de piezas pequeñas que se requieren para la instalación de los productos que ofrece la compañía.

7. A la Gerencia, le instamos al establecimiento de procedimientos de control interno que ayuden a mitigar riesgos en la otorgación del crédito para un mejor desempeño en la recuperación de las cuentas por cobrar.

8. Se aconseja la elaboración y comunicación de los manuales de funciones y responsabilidades para que los funcionarios tengan definidas y claras sus funciones y se puedan realizar evaluaciones de desempeño de estos.

9. Se exhorta a emitir informes mensuales con los resultados de los indicadores de la aplicación de los manuales y llevar a cabo reuniones con los encargados del departamento para establecer correcciones.

10. Es importante incentivar la creación de un departamento o personal encargado de velar por el control interno de la empresa, con el fin de ser eficientes y eficaces en los diferentes procesos.

# **Capítulo VI**

## **Propuesta**

## **6.1. Introducción**

En el siguiente apartado encontraremos la propuesta que le estamos planteando a la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. como respuesta a las oportunidades de mejora que obtuvimos, a raíz de la investigación realizada en el área administrativa y financiera. La propuesta básicamente se basa en la implementación de un manual de procedimientos que abarca los procesos más vulnerables de la empresa, con el fin de tener una mayor productividad y control de las operaciones de la organización.

## **6.2. Diagnóstico de la necesidad de implementar un manual de procedimientos**

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos por medio de la presente investigación, podemos resaltar la necesidad de la implementación de un manual de procedimientos en el área administrativa y financiera, específicamente en temas relacionados con crédito y cobro, activo fijo, inventarios y cuentas por pagar de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A.

La empresa analizada, a pesar de su gran evolución y posicionamiento en el mercado, continúa trabajando de forma empírica; es decir, no cuentan con manuales de procedimientos, instructivos, políticas ni controles suficientes en el manejo de los procesos. Además, se carece de un departamento o persona encargada de la revisión de los cambios que sufren los procesos con el paso de los años, que permita una constante retroalimentación de la aplicación de los cambios.

En relación con las políticas de crédito y cobro, consideramos que existe la necesidad de mejorar el proceso, debido a que, en la actualidad, se cuenta con bases de datos desactualizadas y se basan en el principio de buena fe, situación

que algunas veces se da por la falta de controles y trae consigo dificultades para realizar el cobro de las facturas, debido a los inconvenientes para localizar al cliente.

La falta de implementación de instructivos y un sistema de control interno adecuado provoca que se omitan procesos esenciales, que, a su vez, dificultan el registro del plazo del crédito de algunas facturas, atrasando el pago respectivo a los proveedores e, inclusive, ser contactados, debido a que no se ha realizado el pago de la mercadería. Por consiguiente, se considera un proceso vulnerable, ya que puede generar atrasos en la entrega de los productos que muchas veces son esenciales para la producción diaria.

Los activos fijos requieren un mayor control en su manejo, puesto que, al contar la empresa con varias sucursales o puntos de venta en el país, es difícil la implementación de medidas que regulen su utilización. Asimismo, esta es una empresa que no solamente vende productos, sino que también ofrece sus servicios de instalación, por lo tanto, existen activos que se deben trasladar a las instalaciones de sus clientes tanto a nivel nacional como internacional, aumentando la dificultad para controlarlos sin un adecuado sistema de control interno.

Finalmente, la compañía cuenta con un inventario en constante rotación, pero una parte de este se encuentra en un estado de obsolescencia, lo que deja en evidencia la necesidad de controlar con mayor frecuencia la adquisición del inventario y, al mismo tiempo, ir descartando los productos que, por una u otra razón, ya no son funcionales. Además, el inventario se realiza periódicamente, pero de forma empírica, debido a su gran tamaño, por lo que el personal a cargo y su control es insuficiente para la empresa.

## **Leaho Refrigeración Industrial S.A.**

### **Reconocimiento y registro de las cuentas por cobrar**

**Código:** ILRI001

**Fecha de emitido:** 30/04/2022

**Fecha de la última modificación:** 30/04/2022

**Versión:** 001

**1) Objetivo:**

Establecer el mecanismo ideal para el correcto registro y aplicación de las cuentas por cobrar de la empresa Leaho Refrigeración S.A.

**2) Aplicación:**

Este procedimiento es de aplicación diaria, de acuerdo con las ventas a crédito a los clientes de esta empresa y de su respectivo pago.

**3) Limitaciones:**

La Gerencia General y/o el departamento de contabilidad son quienes tienen la potestad para solicitar una modificación en este procedimiento a la Unidad de Control Interno o Auditoría Interna.

**4) Definiciones:**

**Factura a crédito:** es el documento emitido por el vendedor que certifica la compra-venta a crédito.

**5) Responsables:**

Corresponde al departamento de ventas, proveeduría, contabilidad y tesorería acatar el presente procedimiento.

## 6) Revisión del procedimiento:

Este procedimiento será revisado y actualizado de forma anual o en el momento de presentar un cambio significativo en el proceso.

## 7) Descripción del procedimiento:

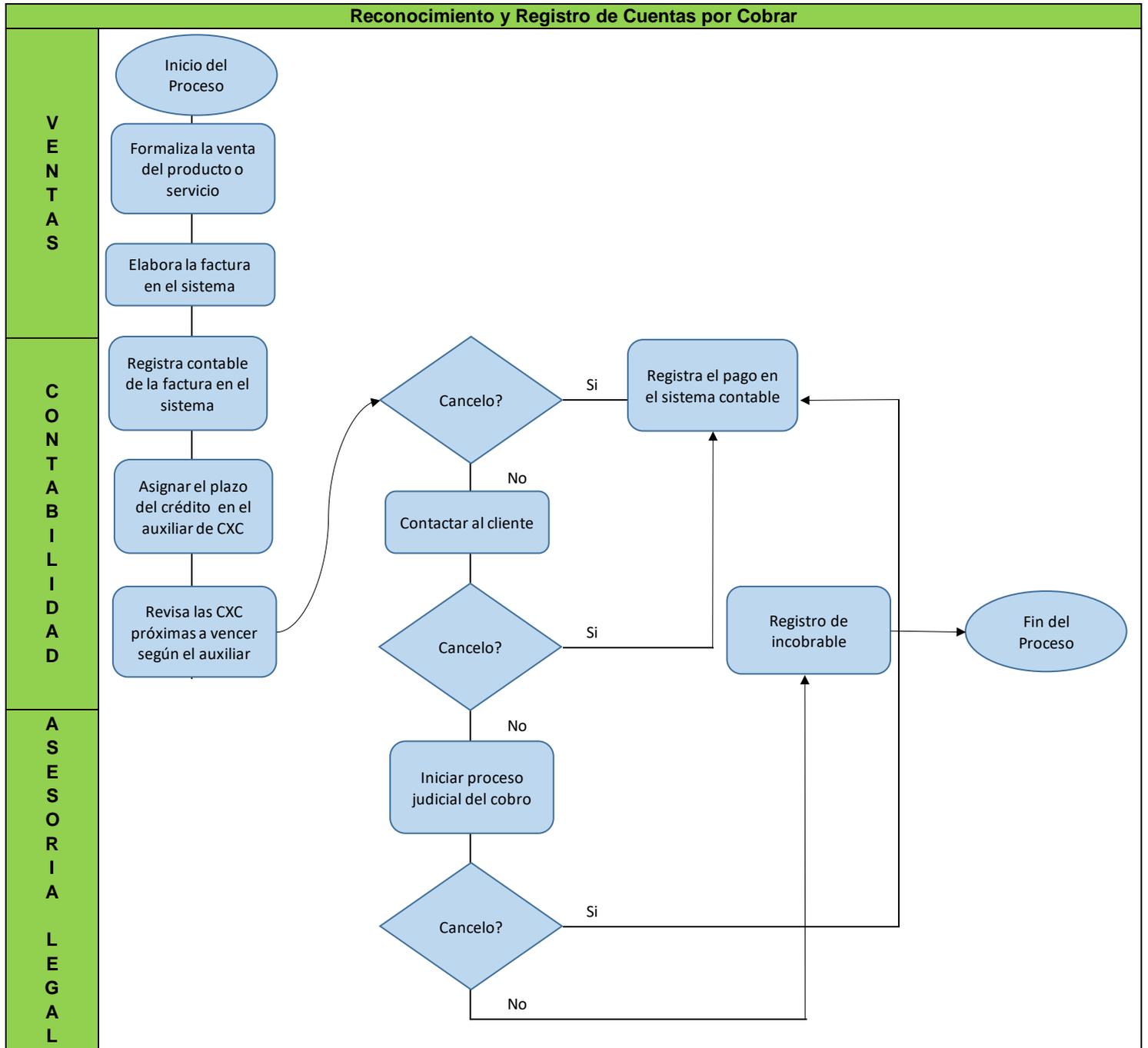
**Tabla 24. Descripción del proceso**

CÓDIGO	REGISTRO DE VENTA Y CUENTAS POR COBRAR	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
0	Inicia el proceso		
1	Negocian el producto o servicio a crédito	Insumo: Solicitud de Orden Producto: Negociación de la solicitud de	El agente de venta le cotiza el producto o servicio al cliente y le asigna el plazo a crédito (máximo 1 mes)
2	Elaboración de factura	Insumo: Factura Producto: Elaboración de factura	El agente de ventas elabora la factura en el sistema
3	Recibe factura de compra y comprobantes de pago	Insumo: Factura Producto: Recepción de facturas	El asistente contable recibe la factura a crédito y los comprobantes de pagos para el registro de los ingresos.
4	Registro contable de las Cuentas por cobrar	Insumo: Factura Producto: Registro contable	El asistente contable hace el registro del asiento de las cuentas por cobrar y le asigna el plazo de crédito de la factura para tener el control en el sistema
CÓDIGO	PROCESO DE RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
5	Revisar auxiliar de CXC	Insumo: Auxiliar de CXC Producto: Revisión de CXC	El encargado de las cuentas por cobrar revisa que se hayan cancelado las cuentas por cobrar en el plazo establecido
6	Contactan a los clientes	Insumo: Auxiliar de CXC Producto: Contacto de clientes	El encargado de las cuentas por cobrar empieza a contactar a los clientes que tienen facturas pendientes de cancelar para confirmar si se ha cancelado la factura. En caso de que no lo puedan contactar se le informa al agente de ventas para que los trate de contactar para hacer el cobro respectivo
7	Aplicación del pago / En caso de que realice el pago	Insumo: Comprobante de pago Producto: Registro contable del pago	El encargado de cuentas por cobrar reporta el pago de la cuenta por cobrar pendiente para su respectivo registro contable
CÓDIGO	BAJA DE CUENTAS O DOCUMENTOS POR COBRAR (INCOBRABLE)	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
8	Inicia el proceso de cobro judicial	Insumo: Factura Producto: Inicia el proceso de cobro judicial	
9	Registro asiento de incobrables	Insumo: Documento legal Producto: Registro incobrable	Debe quedar bien respaldada la resolución del juez para pasarlo por incobrable
10	Fin del proceso		

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5. Flujograma del proceso**

**Reconocimiento y registro de las cuentas por cobrar**



Fuente: Elaboración propia

**Leaho Refrigeración Industrial S.A.**

## Reconocimiento y registro de activos fijos

**Código:** ILRI002

**Fecha de emitido:** 30/04/2022

**Fecha de la última modificación:** 30/04/2022

**Versión:** 001

**1) Objetivo:**

Definir los pasos convenientes para el correcto registro y adquisición de los activos fijos de empresa Leaho Refrigeración S.A.

**2) Aplicación:**

Este procedimiento es de aplicación diaria, según la adquisición activos fijos en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A.

**3) Limitaciones:**

La Gerencia General, la proveeduría y/o el departamento de contabilidad son quienes tienen la potestad para solicitar una modificación en este procedimiento a la Unidad de Control Interno o Auditoría Interna.

**4) Definiciones:**

**Activo fijo:** es el bien de una empresa ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

**Orden de compra:** formulario de carácter legal, por medio del cual se formaliza la compra de los artículos.

**5) Responsables:**

Corresponde al departamento de proveeduría, bodega y contabilidad acatar el presente procedimiento.

**6) Revisión del procedimiento:**

Este procedimiento será revisado y actualizado de forma anual o en el momento de presentar un cambio significativo en el proceso.

**7) Descripción del procedimiento:**

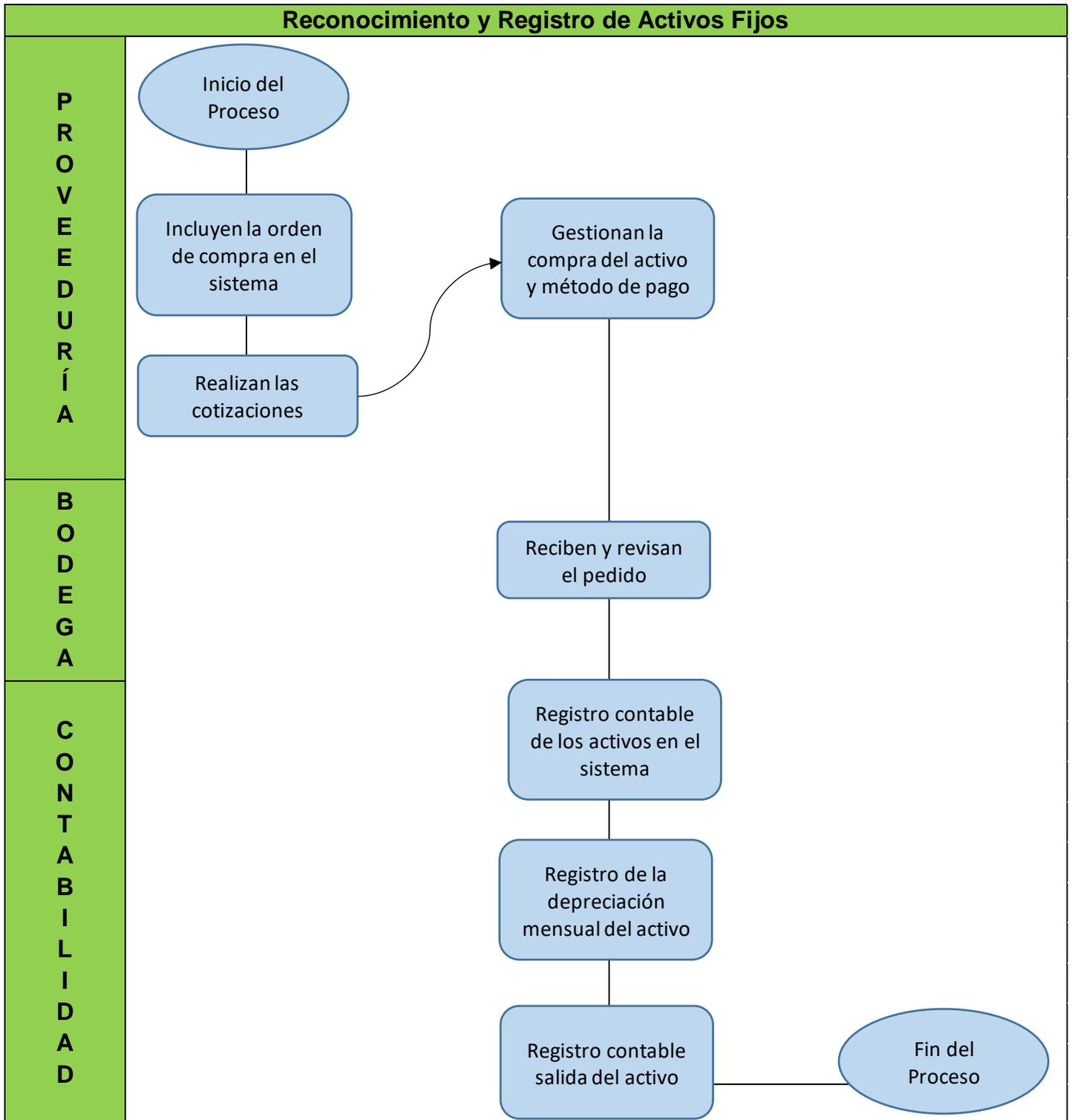
**Tabla 25. Descripción del proceso**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
0	Inicia el proceso		
1	Gestionar la orden de compra	Insumo: Orden de compra Producto: Gestionar la orden de compra	Si es un monto mayor a \$5,000,000,00 se necesita la autorización del Gerente
2	Registro de la compra en el sistema	Insumo: Orden de compra Producto: Registro de la orden de	Se especifica el departamento y el uso del bien adquirido
3	Recepción y revisión del bien	Insumo: Facturas Producto: Revisión del bien	Se revisa que este completo lo solicitado y que se encuentre en buenas condiciones
4	Registro contable del activo	Insumo: Factura Producto: Registro contable	Se ejecuta el asiento contable del registro del bien y se incluye en el auxiliar de activos
5	Depreciación mensual del activo	Insumo: Tabla de depreciación Producto: Registro contable	Se deprecia por el método de línea recta
6	Registro de salida del activo	Insumo: Auxiliar de activos Producto: Registro contable	Si se vende se retira por el valor de mercado, pero si se daña el activo se retira por el valor residual, según políticas de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

Figura 6. Flujograma del proceso

Reconocimiento y registro de activos fijos



Fuente: Elaboración propia

**Leaho Refrigeración Industrial S.A.**  
**Reconocimiento y registro de inventario**

**Código:** ILRI003

**Fecha de emitido:** 30/04/2022

**Fecha de la última modificación:** 30/04/2022

**Versión:** 001

**1) Objetivo:**

Determinar los pasos a seguir para el adecuado registro del inventario en la empresa Leaho Refrigeración S.A.

**2) Aplicación:**

Este procedimiento es de aplicación quincenal, dependiendo de la cantidad de inventario que se adquiera por parte de la empresa Leaho Refrigeración Industrial.

**3) Limitaciones:**

La Gerencia General y/o el departamento de contabilidad son quienes tienen la potestad para solicitar una modificación en este procedimiento a la Unidad de Control Interno o Auditoría Interna.

**4) Definiciones:**

**Orden de compra:** formulario de carácter legal por medio del cual se formaliza la compra de los artículos.

**Ajustes del inventario:** es un movimiento para registrar la entrada o salida de artículos, así como para agregar pérdidas o aumentos de mercancía derivados del inventario físico.

**5) Responsables:**

Corresponde al departamento de proveeduría, bodega y contabilidad acatar el presente procedimiento.

**6) Revisión del procedimiento:**

Este procedimiento será revisado y actualizado de forma anual o en el momento de presentar un cambio significativo en el proceso.

**7) Descripción del procedimiento:**

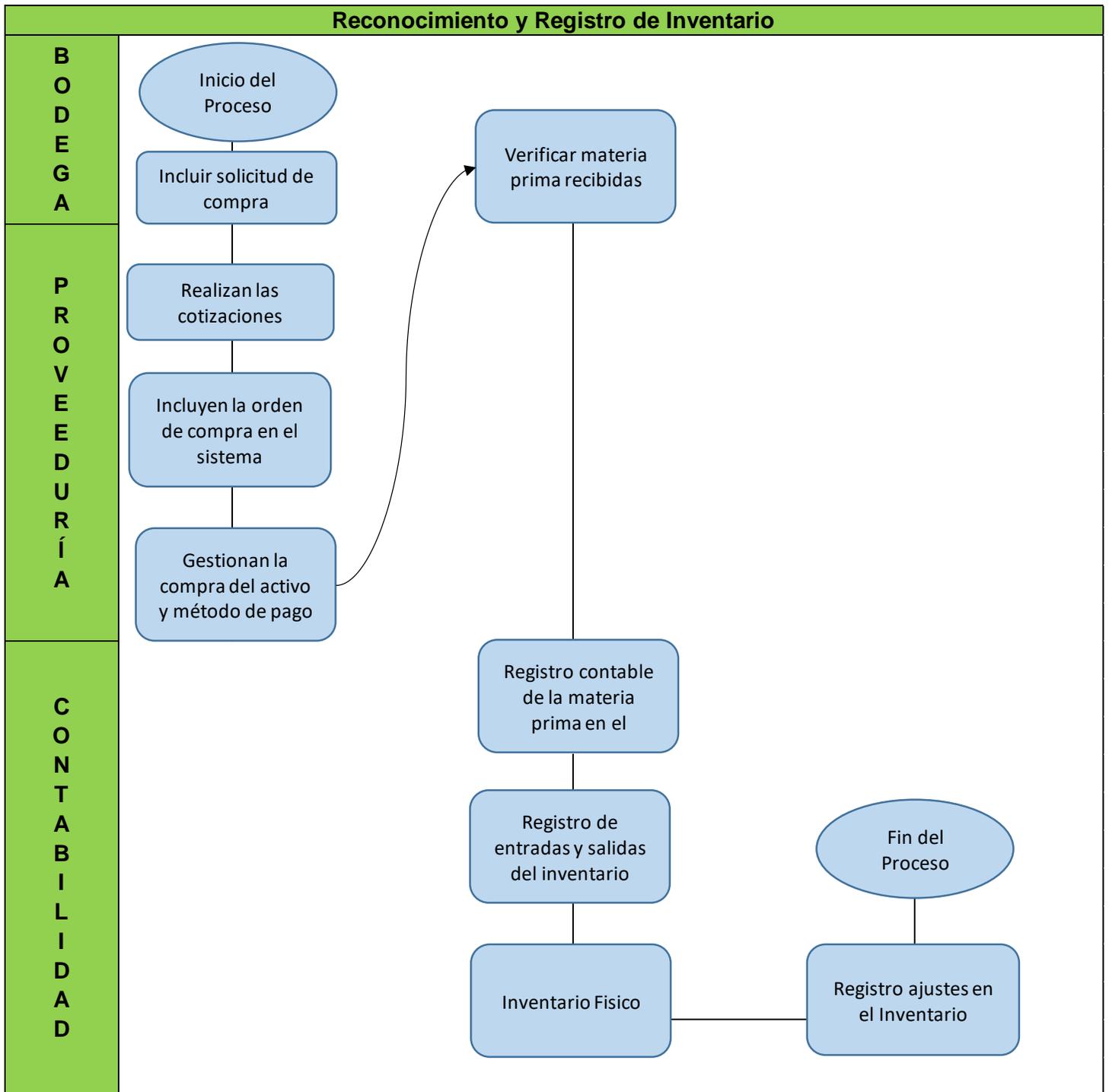
**Tabla 26. Descripción del procedimiento**

CÓDIGO	ESO DE OPERACIÓN: COMPRA DE INVEN	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
0	Inicia proceso		
1	Incluye la solicitud de compra en el sistema	Insumo: solicitud de compra Producto: Incluir la solicitud en el sistema	El envargado de bodega realiza la solicitud de compra de la materia prima que necesita
2	Realizan cotizaciones	Insumo: cotizaciones Producto: realizar cotizaciones	Se requiere como mínimo 3 cotizaciones de cada producto
3	Generar orden de compra	Insumo: cotización Producto: generar orden de compra	Se selecciona el proveedor con el mejor precio
4	Verifica los materiales recibidos	Insumo: factura Producto: verificar materiales	Se verifica que la cantidad y los materiales sean los correctos, de lo contrario se hace el reclamo repectivo
CÓDIGO	REGISTRO DE INVENTARIOS	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
5	Registra en el sistema los insumos adquiridos para el inventario	Insumo: factura Producto: registro de inventarios	Se hace el asiento respectivo y se actualixa en el sistema el inventario de insumos. A cada compra se le incluye una cuenta analítica para conocer el proyecto que se realizo
6	Registro de los movimienos del inventario	Insumo: Facturas Producto: Registro de movimientos	Se registra la venta y compra de los materiales utilizados en el proyecto o la venta individual de los mismos
7	Realizar inventarios periódicos	Insumo: lista de inventarios Producto: realización de inventarios	Existe un encargado del inventario, el cual se encarga de realizar la revisión del inventario fisico selectivo de forma diaria, sin embargo se hace de forma empirica ya que solo revisan los materiales mas importantes o de mayor valor
CÓDIGO	BAJA DE INVENTARIOS POR VENTA	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
8	Registro venta inventarios	Insumo: factura Producto: Registro venta de inventario	Cada artículo tiene un código que se va descontando del inventario según las ventas que se realizan
9	Registro faltantes	Insumo: Auxiliar de inventarios Producto: Registro de faltantes	Se hace el asiento contable respectivo para registrar la perdida del inventario
10	Fin del proceso		

**Fuente:** Elaboración propia

Figura 7. Flujograma del proceso

Reconocimiento y registro del inventario



Fuente: Elaboración propia

**Leaho Refrigeración Industrial S.A.**  
**Reconocimiento y registro de cuentas por pagar**

**Código:** ILRI004

**Fecha de emitido:** 30/04/2022

**Fecha de la última modificación:** 30/04/2022

**Versión:** 001

**1) Objetivo:**

Determinar los pasos a seguir para el adecuado registro de las cuentas por pagar a los proveedores de la empresa Leaho Refrigeración S.A. y la aplicación de su respectivo pago.

**2) Aplicación:**

Este procedimiento es de aplicación diaria, dependiendo de las compras a crédito que se realicen a los proveedores de la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A.

**3) Limitaciones:**

La Gerencia General y/o el departamento de contabilidad son quienes tienen la potestad para solicitar una modificación en este procedimiento a la Unidad de Control Interno o Auditoría Interna.

**4) Definiciones:**

**Auxiliar de cuentas por pagar:** consiste en el documento que contiene el detalle de las cuentas por pagar, en donde se resumen el total de movimientos ocurridos en un período determinado de tiempo.

**Factura electrónica:** se trata de un documento electrónico que detalla las mercancías compradas o servicios recibidos, junto con su cantidad y su importe respectivo.

**Orden de compra:** formulario de carácter legal por medio del cual se formaliza la compra de los artículos.

**5) Responsables:**

Corresponde al departamento de ventas, contabilidad y legal acatar el presente procedimiento.

**6) Revisión del procedimiento:**

Este procedimiento será revisado y actualizado de forma anual o en el momento de presentar un cambio significativo en el proceso.

**7) Descripción del procedimiento:**

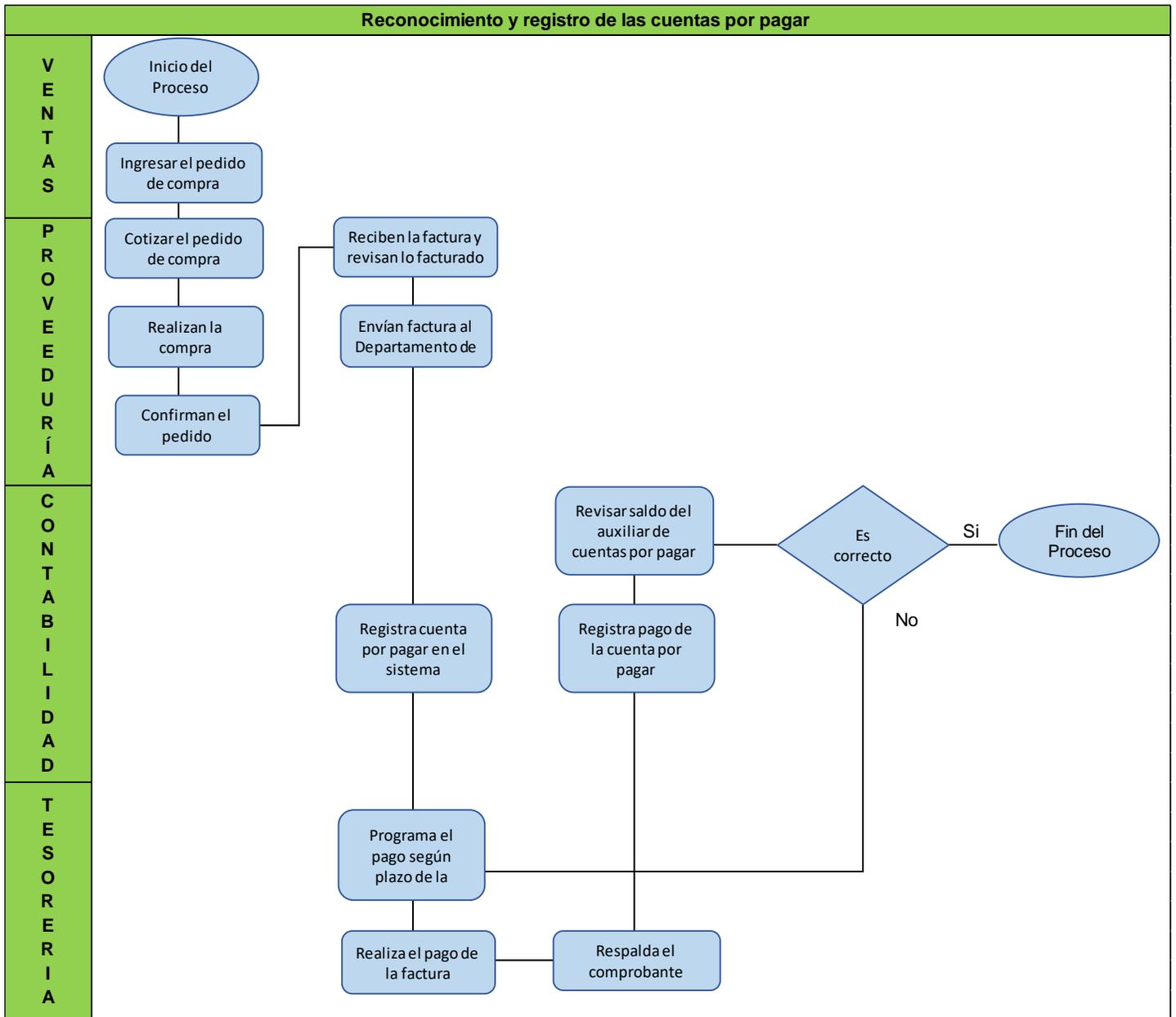
**Tabla 27. Descripción del procedimiento:**

CÓDIGO	COMPRA DE MATERIALES	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
0	Inicio del proceso		
1	Recepción del pedido de compra	Insumo: Pedido de compra Proceso: Registro del pedido en el sistema	*El pedido de compra lo incluye en el sistema cualquier empresa del Grupo Leaho o agente de ventas
2	Se cotiza el o los productos que se requieren	Insumo: Pedido de compra Proceso: Cotización a proveedores	*Se elige el proveedor que ofrezca los mejores productos al mejor precio
3	Negociación del producto	Insumo: Pedido de compra Proceso: Recepción de la Factura electrónica	*El negocian los plazos para el crédito que pueden ser 8, 15, 30 o 45 días según el proveedor
4	Confirmación del pedido	Insumo: Factura electrónica Proceso: Confirmación de la compra	*Luego de confirmar el pedido en el sistema se envía un correo al responsable de las CXP en donde se indican las facturas que se deben cancelar con su respectivo plazo
CÓDIGO	REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
5	Recepción de factura de compra	Insumo: Factura electrónica Proceso: Revisión de la información recibida	*Revisar que el monto, el impuesto y la cuenta contable se encuentre correcta
6	Realiza registro contable de la CXP	Insumo: Factura electrónica Proceso: Registro contable	*El encargado registra el asiento contable de la cuenta por pagar
CÓDIGO	SEGUIMIENTO DE CUENTA POR PAGAR	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
7	Programación del pago	Insumo: Facturas pendientes Proceso: Programación del pago	*Se revisa que las facturas cumplan con las fechas pactadas para el pago
8	Elaboración del pago	Insumo: Programación del pago Proceso: Cancelar factura	*El pago de proveedores se una vez por semana (Viernes)
9	Archiva documentación	Insumos: Comprobantes de pago Producto: Documentación de la información	*Los comprobantes de pago se archivan en el sistema de forma digital
CÓDIGO	CANCELACION DE LA CUENTA POR PAGAR	INSUMOS - PRODUCTOS	OBSERVACIONES
10	Realiza registro contable de pago	Insumo: Comprobantes de pago Producto: Asiento contable	*El sistema genera automáticamente el asiento contable
11	Revisa pagos y registro contable	Insumo: Comprobantes de pago Producto: Confirmación de saldos	*Se revisa y confirman los saldos contables con el auxiliar de CXP
12	Fin de Proceso		

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 8. Flujograma del proceso**

**Reconocimiento y registro de las cuentas por pagar**



Fuente: Elaboración propia

## **Plan de seguimiento**

### **Implementación del método de COSO III en Leaho Refrigeración Industrial**

Una vez implementado el diseño y uso del manual de procedimientos propuesto, es importante que se le dé un plan de seguimiento de forma anual para validar todos aquellos cambios que se han desarrollado respecto al proceso, a través del tiempo para comprobar que el objetivo principal del manual se continúe cumpliendo y que la administración tome decisiones basadas en los cambios que se están evidenciando, para implementar nuevos controles, en caso de ser necesarios y así mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Estamos conscientes de que la administración deberá invertir recursos económicos y humanos para lograr que el plan de seguimiento sea efectivo; sin embargo, esta inversión se verá retribuida con el paso del tiempo, ya que se notará en la eficiencia y la eficacia de la operativa de la empresa y el control de riesgos importantes, mediante el cumplimiento de la metodología de COSO III en cada uno de sus procesos. Además, de una u otra forma, todo el personal se verá involucrado en el plan de acción, esto debido a que son los funcionarios que le están dando vida a la empresa a través de cada una de las labores que realizan día con día, pero se propone que se inicie con el área administrativa y financiera, para, posteriormente, ir haciendo la cultura en toda la empresa.

Para iniciar con el plan de seguimiento, la administración deberá capacitar a todos los funcionarios del área administrativa y financiera, respecto a la elaboración e importancia de los manuales de procedimientos y flujogramas, esto para que comprendan cómo funcionan los manuales que se les está proponiendo

implementar y así puedan actualizarlos cada año o cuando consideren necesario, debido a cambios extremos que ameriten su actualización.

Posteriormente, deberán invertir en la creación de un sistema que permita que los funcionarios puedan acceder de forma fácil y sencilla a los manuales de procedimientos para consultarlos y actualizarlos en el período establecido con anterioridad, según el riesgo que significa para la empresa. La actualización la realizan los dueños de los procesos, por ser quienes tienen mayor dominio de las tareas. Seguidamente, los cambios serán revisados por el jefe inmediato del responsable y autorizado por la administración, esto para que todos estén involucrados en el proceso de revalidación de riesgos.

Asimismo, el encargado del proceso indicará en el sistema las partes involucradas en el manual, para que estos reciban una notificación con fecha de vencimiento sobre los cambios realizados, para asegurarse de que todos estén enterados y participando en las mejoras del sistema de control interno, como se establece en los principios de la metodología de COSO III.

La administración deberá asegurarse de que las actualizaciones de los manuales se estén dando en el tiempo debido, así como la implementación de evaluaciones constantes que permitan analizar el comportamiento del proceso y detectar si están siendo eficientes y eficaces para la empresa y, en caso de no estarlo cumpliendo, buscar soluciones. Además, asegurarse de que la auditoría externa continúe realizando la revisión de los procesos, para mitigar aún más que se llegue a materializar un nuevo riesgo.

# **Lista de referencias**

Actualícese, (2021). Control interno: definición, objetivos e importancia NIA 400.

[http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias\\_400\\_499\\_pdf/NIA\\_400.pdf](http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_400_499_pdf/NIA_400.pdf)

Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*.

Caracas: Espíteme.

Asociación Española para la Calidad. (2019). COSO.

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (6° ed.).

Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Ballesteros, L. (2013). *Control Interno*.

<https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>

Ballarin, E. (2007). MBA, Estrategia Dirección Sistemas de Información. España:

Editorial Gestión

Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque*

*Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.

Ochoa, C. (2015). *El muestreo: qué es y por qué funciona*.

<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>

Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway. (2013).

*Informe COSO Marco Integrado de Control Interno*.

[https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)

Cook, J. y Winkle, G. (1988) *Auditoría*. Editorial Interamericana.

COSO I, II y III. (s.f.). COSO. <https://www.emaze.com/@AWFLQTOR>

CUTColombia. (2012). *Diferencia entre la actividad o función permanente y la actividad o función misional permanente*. <https://cut.org.co/diferencia-entre-la-actividad-o-funcion-permanente-y-la-actividad-o-funcion-misional-permanente/>

Diccionario de la Real Academia Española [RAE] (2001). <https://www.rae.es/drae2001/poblaci%C3%B3n>

Equipo editorial, Etecé (2021). Diagrama de Flujo. <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>

El conocimiento científico. (s.f.). *Tipos de cuestionario*. <https://sites.google.com/site/conocimientocspina/estructura-de-la-investigacion-cientifica/tipos-de-cuestionarios>

Franklin, E. N. (2000). *Manuales Administrativos: Guía Para Su Elaboración*. McGraw-Hill Interamericana.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

García, A. (2011). *Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico*. <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-4-sampier>

- García, A. (2011a). *Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.*  
<https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>
- González, E. y Almeida, M. (27 marzo 2013). *El Informe COSO I y II. Auditool.*  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- González, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.* Qualpro consulting. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Gómez Ceja, G. (1997) *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño.* McGraw-Hill Interamericana.
- Grupo Leaho. (2019). *Reseña Histórica.* <https://leaho.com/nosotros/>
- Hernández, C. (s.f.). *Glosario administrativo.*  
<https://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* MCGraw Hill Education.
- Melinkoff Ramón, V. (1990). *Los procesos administrativos.*  
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6207>
- Muñoz Razo, C. (1998). *Como asesorar una investigación de Tesis.* Prentice Hall Hispanoamericano.

- Norma Internacional de Auditoría 6 (NIA 6, 2002). *Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400*. Quito, Ecuador: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.  
<https://docplayer.es/20765848-Nia-6-evaluacion-de-riesgo-y-control-interno-norma-internacional-de-auditoria-6-nia-6-evaluacion-de-riesgo-y-control-interno-sec.html>
- Puente, W. (s.f.). *Técnicas de investigación*. Portal de relaciones públicas.  
<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Raffino, M. E. (2019). *Método Deductivo*. <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>.
- Raffino, M. E. (2020a). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*.  
<https://concepto.de/investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>
- Raffino, M. E. (2020b). *Fuentes de Información*. <https://concepto.de/fuentes-de-informacion/>.
- Raffino, M. E. (2020c). *Técnicas de Investigación*. <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>.
- Ramón, J. (2011). El auditor interno y su rol ante el fraude y la corrupción. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*. 19(39), 39-48.  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/6499/5724>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Romero, J. (2012). *Auditoría del control interno*.  
<https://www.gestiopolis.com/auditoria-del-control-interno/>

- Ruiz, M. (s.f.). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Enciclopedia virtual. [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)
- Ruiz, M. y Vargas, J. (2008). *Fuentes de información primaria, secundarias, y terciarias*. <https://docplayer.es/413708-Fuentes-de-informacion-primarias-secundarias-y-terciarias-definicion-fuentes-de-informacion.html>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.
- Vergéz, J. (24 de abril de 2017). Pymes no logran cumplir con declaración jurada por falta de organización. *Diario Libre*. <https://www.diariolibre.com/economia/empresas/pymes-no-logran-cumplir-con-declaracion-jurada-por-falta-de-organizacion-NI6921096>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

# **Anexos**

## **Entrevista**

- 1- ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en el área contable financiera de la empresa Leaho?
- 2- ¿Cómo es el proceso de coordinación del área contable y financiera con todas las subsidiarias existentes?
- 3- ¿Han realizado algún tipo de evaluación de las funciones asignadas a los colaboradores para organizar los procesos?
- 4- ¿Considera oportuno la implementación de una herramienta documental para evaluar los procesos de la empresa y medir los riesgos de los mismos?
- 5- ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia y la eficacia de los procesos del área contable y financiera?

## Cuestionario

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información con la cual se pueda realizar una evaluación del control interno de la empresa para elaborar un documento formal de los procedimientos que realizan los colaboradores de la organización. Los datos suministrados son de carácter confidencial y con fines educativos.

Seleccione con una equis la opción que considere más pertinente según la perspectiva que usted tiene de la implementación del enunciado en los procesos que se realizan en la empresa Leaho Refrigeración Industrial.

### I Componente: Ambiente de Control

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #1: Compromiso organización con la integridad y valores éticos</b>				
Se ha establecido una misión y visión que se encuentre acorde al plan estratégico de la empresa, así como mecanismos para difundirlos en la organización, proveedores y socios comerciales.				
Se han definido los valores éticos de la empresa y han sido considerados en las políticas, códigos y normativas internas.				
Existen mecanismos para comunicar los valores éticos a todos los niveles de la organización, proveedores y socios comerciales.				
Se evalúa el incumplimiento de las normas de conducta establecidas por la organización.				
Existen mecanismos que establecen los procedimientos que se deben seguir por el incumplimiento de los valores éticos de la empresa.				
Se posee un procedimiento para identificar, analizar y reportar los problemas de conducta a la Alta Administración				
Realizan un análisis periódico de los problemas presentados en la organización respecto al incumplimiento de los valores éticos, para identificar tendencias y causas.				

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio 2: Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa la evolución y los resultados de los controles internos</b>				
La Junta Directiva tiene la autoridad para contratar, así como poner fin al Gerente General				
La junta Directiva se apoya en las estructuras y procesos que establece la gestión a nivel empresarial y de ejecución.				
El Gerente General tienen la responsabilidad directa en el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno.				
La Junta Directiva es independiente de la gestión y demuestra aptitudes y conocimientos pertinentes en el desempeño de sus funciones de supervisión.				
La composición de la Junta Directiva se determina teniendo en cuenta la misión, valores y los diversos objetivos de la organización, así como las habilidades y conocimientos necesarios para supervisar.				
La experiencia y la independencia de la Junta Directiva se evalúan periódicamente con relación a las necesidades cambiantes de la organización.				
Los miembros de la Junta participan en capacitaciones, según proceda para mantener sus habilidades actualizadas y relevantes.				
La Junta Directiva tiene suficientes miembros que son independientes de la Gerencia, son objetivos en las evaluaciones y en la toma de decisiones.				
La Junta Directiva está involucrada en el ejercicio de la supervisión para el desarrollo y ejecución del control interno a través de cada uno de los cinco componentes del Marco COSO III.				
Existe un esquema de rendición de cuentas tanto para la alta gerencia como para la Junta Directiva.				
<b>Principio #3: Gerencia establece con la vigilancia de la Junta Directiva, las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades.</b>				
La Gerencia y la Junta Directiva establecen la estructura de la empresa y sus responsabilidades.				
La Gerencia diseña y evalúa las líneas de presentación de informes para que las responsabilidades sean llevados a cabo.				
Se desarrolla una evaluación periódica de la estructura organizacional para proporcionar una visión de control interno.				
La estructura organizacional evoluciona a medida que la naturaleza del negocio evoluciona.				
La Junta Directiva delega autoridad y asigna responsabilidades a la Gerencia. A su vez, la Gerencia delega autoridad, define y asigna las responsabilidades a las demás áreas funcionales y organización en general.				
<b>Principio #4: Organización demuestra compromiso con atraer, desarrollar y retener personas competentes</b>				
Las políticas y prácticas de Recursos Humanos demuestran el compromiso para el desarrollo y retención de personal competente.				
Se evalúan el desarrollo profesional de los colaboradores en relación con las necesidades de la entidad para establecer planes de capacitación.				
El sistema de selección, capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de los colaboradores es eficiente.				
Existen planes de rotación de personal clave o planes de contingencia para asignación de responsabilidades importantes de Control Interno.				
<b>Principio #5: La organización en la búsqueda de los objetivos tiene personas comprometidas por sus responsabilidades de control interno.</b>				
El Gerente General y el personal directivo son responsables de realizar, ejecutar, y analizar las responsabilidades del control interno en todos los niveles de la organización.				
Se han establecido medidas de desempeño, incentivos o recompensas para el cumplimiento del control interno.				
El desempeño se mide en relación con el logro de los objetivos y la capacidad de gestionar dentro de los niveles riesgo aceptables				
Se evalúa el desempeño de la empresa en escala				
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>				

## II Componente: Evaluación de riesgos

Principio	Respuesta			Referencia	Observaciones
	Implementado	Implementado Parcialmente	No Implementado		
<b><u>Principio #6: Organización especifica objetivos suficientemente claros que permitirán la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos</u></b>					
Se han establecido los objetivos estratégicos, operacionales y cumplimiento.					
<b><u>Principio 7: Organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad, como base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.</u></b>					
Se identifica los riesgos en todos los niveles de la organización					
Se realiza un análisis de los factores internos y externos					
Clasifica los riesgos según el nivel de impacto/probabilidad					
Se establecen los controles para los riesgos identificados.					
<b><u>Principio #8: Organización considera el fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos</u></b>					
Se han diseñado e implementado reportes para prevenir o detectar errores y fraudes en los estados financieros de la empresa.					
Evalúan situaciones que incitan a que se cometa fraude.					
Se han diseñado controles y procedimientos para la protección o robo de activos.					
Se evalúan y previenen actos de corrupción que afecten los objetivos.					
<b><u>Principio #9: Organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno</u></b>					
Se consideran cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la empresa.					
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>					

### III Componente: Actividades de Control

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado o Parcialmente	No Implementado	
<b>Principio #10: Organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.</b>				
Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo.				
Las actividades de control soportan los componentes de control interno.				
La Administración considera el ambiente, la naturaleza y alcance de sus operaciones, para la selección y el desarrollo de las actividades de control.				
Existen controles en las transacción lo que permite validar la integridad, precisión y validez de las transacciones.				
Existe variedad de controles como son autorizaciones, verificaciones conteo de activos, conciliaciones, etc.				
La gerencia divide las funciones según los puesto de trabajo desarrollando actividades de control en las				
<b>Principio 11: Organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre el uso de la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.</b>				
Existen controles en la infraestructura tecnología de la empresa como la gestión de la seguridad, adquisición de tecnología, desarrollo y mantenimiento.				
Los controles establecidos respaldan la información financiera de la empresa.				
Los Controles establecidos dan seguridad que los sistemas siguen funcionando correctamente desde su aplicación.				
Diseña y desarrolla actividades de control para restringir los accesos a la tecnología acorde con las responsabilidades en el trabajo y para proteger los activos de la entidad de las amenazas externas.				
Las actividades de control soportan la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología.				
<b>Principio #12: Organización implementa las actividades de control a través de políticas y en los procedimientos</b>				
La Gerencia establece las políticas y procedimientos que contribuyan a la mitigación de los riesgos a niveles aceptables para el logro de objetivos.				
Se tiene definiendo un proceso de control de documentos y registros.				
La Gerencia tiene claramente definido la delegación de las responsabilidades				
Existen acciones para mejorar la actividad de control a través del seguimiento y evaluación del diseño, implementación y efectividad del SCI.				
La gerencia debe asegurar tener personal competente para el desarrollo de las actividades.				
La gerencia debe asegurar la vigencia de las actividades de control a través de la revisión y mantenimiento de las políticas y procedimientos				
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>				

## IV Componente: Información y comunicación

Principio	Respuesta			Observaciones
	Implementado	Implementado o	No Implementado	
<b><u>Principio #13: Organización obtiene o genera y utiliza, la información pertinente y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.</u></b>				
La Gerencia desarrolla e implementa controles para identificar la información relevante en el apoyo de los componentes.				
Se identifica las fuentes internas y externas de información relevantes para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el logro de los objetivos de la entidad.				
Se identifica los datos requeridos y se transforman en información relevante				
Considera la relación costo y calidad en cuanto a la accesibilidad, protección y verificación de la información				
<b><u>Principio 14: Organización comunica internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento de los controles internos. incluyendo los objetivos y las responsabilidades de control interno.</u></b>				
Se comunica la información necesaria para que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno				
Existe comunicación entre la administración para proporcionar la información necesaria para ejercer sus funciones de supervisión del control interno.				
En los comités de apoyo de la Junta Directiva, se da participación a los miembros gerenciales.				
Se dispone de mecanismos para la comunicación de la información relevante a los niveles superiores.				
Los métodos de comunicación se establecen constantemente				
<b><u>Principio #15: Organización se comunica con las partes externas con respecto a los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.</u></b>				
Se han establecido procedimientos para comunicar información relevante y oportuna a las partes externas				
La información relevante de evaluaciones externas es comunicada a la Junta Directiva.				
La organización desarrolla e implementa controles que facilitan la comunicación externa.				
Los canales de comunicación abiertos permiten a los clientes, proveedores, auditores externos, analistas financieros y otros, acceder a información relevante				
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>				

## V Componente: Monitoreo de Actividades

Principio	Respuestas			Observaciones
	Implementado	Implementad o Parcialmente	No Implementado	
<b><u>Principio #16: Organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.</u></b>				
La Gerencia incluye un balance entre las evaluaciones individuales que se llevan a cabo por la auditoría externa y las evaluaciones en tiempo real, en respuesta a las condiciones cambiantes.				
Se consideran los cambios efectuados en el negocio o procesos.				
El personal que realiza el monitoreo debe contar con el conocimiento técnico requerido para efectuar el monitoreo				
Las actividades de monitoreo deben de estar integradas en los procesos de negocio.				
El alcance y la frecuencia de las actividades de monitoreo dependerá del nivel de riesgo de los procesos y actividades				
<b><u>Principio 17: Organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.</u></b>				
Revisión de los resultados del monitoreo del control interno, para tomar decisiones sobre aspectos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.				
La presentación de informes sobre deficiencias de control interno depende de los criterios establecidos por la administración.				No existe tal procedimiento.
La organización debe tomar acciones para eliminar las disconformidades para prevenir que vuelvan a ocurrir.				
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>				

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

**Anexo IV**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS**  
**FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo colectivo)**

Atenas, Alajuela, Costa Rica  
12 de setiembre 2022

Señores/as  
Vicerrectoría de Investigación  
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre completo de sustentantes</b>	<b>Número de identificación</b>
Andy González Valerio	207670181
Denis Guzmán Quesada	207660155

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho Refrigeración Industrial S.A., mediante la aplicación de la matriz de riesgo COSO III, que faciliten la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado el 3 de setiembre de 2022, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Atenas para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Cédula</b>	<b>Firma</b>
Andy González Valerio	207670181	
Denis Guzmán Quesada	207660155	Denis Guzmán

Día: 12 de setiembre de 2022

## Carta de revisión filológica

San José, 28 de agosto de 2022

Señores

Carrera de Contaduría Pública

Universidad Técnica Nacional

Estimados señores:

He revisado y corregido en todos los extremos filológicos: la redacción, la ortografía, la puntuación, la morfología, la sintaxis y los vicios del trabajo titulado **“Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho Refrigeración Industrial S.A., mediante la aplicación de la matriz de riesgo de COSO III, que facilite la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos”**, presentado por los estudiantes Andy González Valerio y Denis Guzmán Quesada, para optar por el grado académico Licenciatura en Contaduría Pública.

Con las correcciones elaboradas en este trabajo de investigación, este es un documento con valor filológico y cumple con los requisitos necesarios para ser presentado ante las autoridades universitarias correspondientes.

Atentamente,

MARGARITA  
SIRLENE CHAVES  
BONILLA

Firmado digitalmente por  
MARGARITA SIRLENE  
CHAVES BONILLA  
Fecha: 2022.08.29 07:41:39  
-06'00'

Margarita Sirlene Chaves Bonilla

Filóloga

Cédula 2 0717 0620

Carné 83791 (COLYPRO)