



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS  
AVANZADAS

TEMA:

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO  
POST COVID PARA UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE  
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

AUTORES:

JENNY VALERIA PEÑA PERALTA

DIRECTOR:

VERÓNICA NATALIA ESPINOZA FARFÁN

CUENCA - ECUADOR

2022

***Autora:******Jenny Valeria Peña Peralta***

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca

jpenap3@est.ups.edu.ec

***Dirigido por:******Verónica Natalia Espinoza Farfán***

Contador Público Autorizado

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Ingeniero en Administración de Empresas

Magíster en Auditoría Integral

Doctora en Contaduría

vespinoza@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

PEÑA PERALTA JENNY VALERIA

***DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO POST COVID PARA UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS***

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de control interno post Covid para una empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas como respuesta a los efectos que causó la pandemia del Covid-19. Para el desarrollo de la presente investigación, se basó en una primera evaluación al control interno de la empresa del año 2019, antes de la pandemia, a través de la metodología COSO II. Por otro lado, se realizó un diagnóstico en base a una entrevista al representante del control interno y con visitas de observación, para conocer los efectos del Covid-19 en la empresa. Se construyó un marco teórico que contribuyó al planteamiento de la propuesta metodológica. Para efectos de la investigación se planteó el modelo de las tres líneas, el cual se basó en establecer el rol que debe cumplir cada línea, es así como en la primera línea se proponen cuatro principios primordiales y las actividades asociadas a cada rol, además se define quienes están a cargo de cumplir cada actividad designada. La segunda línea determina los roles del monitoreo de control interno y de la evaluación de los procesos, para lo cual se toma en cuenta los riesgos asociados a la pandemia y al confinamiento del 2020. La tercera línea está basada en la auditoría interna, la cual debe cumplir funciones como: mantener responsabilidad ante el gobierno corporativo, asesoramiento a la dirección y al organismo de gobierno; e informar al organismo de gobierno. Finalmente, se propone que el organismo de gobierno establezca los objetivos de la empresa y sus estrategias. La empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas empieza la fase de recuperación post Covid-19 basada en la normalización del reporte financiero con todos quienes conforman la empresa. Se concluyó que el modelo de las tres líneas resulto efectivo, ya que la dirección comercial aumento su puntaje respecto al año 2019 pues alcanzó la calificación de cumplimiento efectivo, los demás departamentos se mantienen en el rango más alto, esto quiere decir que se han aplicado de manera correcta las actividades designadas y que los roles han sido bien definidos.

**Palabras claves:** control interno, empresa, Covid-19, COSO II.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to develop a post Covid internal control model for a company that sells soft drinks in response to the effects caused by the Covid-19 pandemic. For the development of this research, it was based on a first evaluation of the company's internal control for the year 2019, before the pandemic, through the COSO II methodology. On the other hand, a diagnosis was made based on an interview to the internal control representative and with observation visits, to know the effects of Covid-19 in the company. A theoretical framework was constructed that contributed to the approach of the methodological proposal. For the purposes of the research, the three-line model was proposed, which was based on establishing the role to be fulfilled by each line. Thus, the first line proposes 4 main roles and the activities associated with each role and define who oversees fulfilling each designated activity. The second line determines the roles of internal control monitoring and process evaluation, considering the risks associated with the pandemic and the confinement of 2020. The third line is based on internal audit, which should fulfill functions such as: maintaining accountability to corporate governance; advising management and the governing body; and reporting to the governing body. Finally, it is proposed that the governing body should establish the company's objectives and strategies. The soft drink trading company begins the post Covid-19 recovery phase based on the standardization of financial reporting with all the company's stakeholders. It was concluded that the model of the three lines was effective, since the commercial management increased its score with respect to the year 2019 as it reached the effective compliance rating, the other departments remain in the highest range, and this means that the designated activities have been applied correctly and that the roles have been well defined.

**Key words:** internal control, company, Covid-19, COSO II.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Situación Problemática .....	9
1.2 Formulación del Problema.....	10
1.3 Justificación teórica.....	10
1.4 Justificación práctica .....	12
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo general .....	14
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
1.6 Principales resultados .....	14
MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Marco conceptual .....	16
1.1.1. Entorno de control.....	19
1.1.2. Evaluación de Riesgos.....	20
1.1.3. Actividades de Control.....	20
1.1.4. Información y Comunicación .....	21
1.1.5. Actividades de Supervisión .....	21
1.2. Modelo de tres líneas de defensa.....	21
1.3. COSO y su interacción con las tres líneas de defensa.....	23
1.4. Factores de riesgos durante el COVID-19 y como mitigarlos.....	23
2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	25
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema .....	28
METODOLOGÍA .....	30
3.1 Unidad de análisis .....	30
3.2 Población.....	30
3.3 Muestra.....	30
3.4 Métodos para emplear .....	31
3.5 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	32
3.6 Técnicas de recolección de datos .....	32
3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información .....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	36
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	36
4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	39
4.3 Premisas o supuestos.....	46
4.4 Alcance de la propuesta metodológica.....	49
4.5 Responsables de la implementación y control .....	49
4.6 Fases para su puesta en práctica .....	50

4.7	Indicadores de evaluación .....	50
	CONCLUSIONES.....	55
	RECOMENDACIONES.....	57
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
	ANEXOS .....	60

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Objetivos y Herramientas</b> .....	34
<b>Tabla 2</b> Evaluación del SCI 2019 .....	36
<b>Tabla 3.</b> Riesgos asociados a la pandemia por departamento .....	38
<b>Tabla 4.</b> Propuesta del Modelo de las Tres Líneas .....	40
<b>Tabla 5.</b> Actividades de la Dirección Administrativa .....	47
<b>Tabla 6.</b> Actividades del Departamento Comercial .....	47
<b>Tabla 7.</b> Actividades del departamento de operaciones .....	48
<b>Tabla 8.</b> Actividades de la dirección de capital humano.....	48
<b>Tabla 9.</b> Líneas del modelo COSO 2013 .....	51
<b>Tabla 10.</b> Evaluación del ambiente de CI basado en el modelo COSO.....	51

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b>	Adaptación frente al COVID .....	13
<b>Gráfico 2</b>	Componentes de Control Interno .....	19
<b>Gráfico 3</b>	<b>Las tres líneas de defensa</b> .....	22
<b>Gráfico 4</b>	<b>¿Cómo impacta en las Funciones de Aseguramiento (FA)? Ya está impactando”</b> .....	25
<b>Gráfico 5</b>	<b>Roles de la segunda línea de defensa</b> .....	43



## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Situación Problemática

En diciembre del 2019 se desata una pandemia originada en China, esto causa un gran cambio en la vida de las personas, pues se tuvo que paralizar las operaciones de las empresas. En Ecuador el 16 de marzo del 2020 se declaró estado de excepción con lo que el país entra en confinamiento, sin embargo, las únicas organizaciones que mantuvieron operaciones fueron las del sector primario. El Covid-19 afecto a la producción ecuatoriana, según el Ministerio de la Producción las pérdidas económicas llegan a los 14.101 millones de dólares entre el mes de marzo y mayo del 2020 (Freire & Mancheno , 2020).

Las organizaciones están en un momento complicado debido a los cambios originados, pues estas empresas están buscando reorientar sus protocolos para adecuarse a controles internos Post Covid-19, pues es necesario se solvete problemas como: falta de liquidez, endeudamiento, inflexibilidad, inadaptabilidad, entre otros; con los cuales se enfrentan, al considerar las distintas disposiciones del gobierno central y protocolos de bioseguridad (Vinuesa, 2021).

Se concluye que la importancia de implementar un efectivo control interno es fundamental y esencial para el mejoramiento del uso de los recursos y para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, basando sus actividades de organización, dirección, planificación, coordinación y control en las premisas del control interno. Por otro lado, las bases conceptuales permiten la aplicación del modelo que mejor se adecua a la resolución de la problemática de la presente investigación.

## **1.2 Formulación del Problema**

Como problema general es necesario mencionar las consecuencias graves que va dejando la pandemia actual, tanto a nivel social, económico y sanitario. Esto ha causado que la vida de todos de un giro total, y que las personas aprendan a vivir con la nueva realidad. Es por ello, que a pesar de que la pandemia continúa, las organizaciones han decidido volver a sus operaciones habituales. El Covid-19 ha dejado un panorama claro respecto a la realidad de muchas empresas, ya que no se tenía la organización adecuada de todos los departamentos y pues muchas de ellas cerraron por un tiempo y otras de manera permanente (Sáenz & Enríquez, 2021).

De acuerdo con lo anterior, es pertinente decir que, el sistema de control interno puede identificar oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización después de situaciones de alta incertidumbre como el Covid-19, con el fin de ir minimizando los riesgos que se han generado y evitando pérdidas en los estados financieros.

## **1.3 Justificación teórica**

La falta de entendimiento de los roles que debe cumplir cada miembro de la organización y el cómo se debe implementar el monitoreo, ha modificado la gestión que venía realizando el área de control interno. Además, las empresas deben ser muy proactivas en la generación de planes de contingencia que evalúen las capacidades operativas y financieras que ha dejado en evidencia el Covid-19 (Deloitte S-Latam [DTTL], 2020).

Por otra parte, existe un modelo para que las organizaciones puedan incorporar metodologías y así determinar responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, enfocado en el modelo de las tres líneas de defensa que aseguran significativamente la obtención de resultados y gestión del riesgo en el negocio (The Institute of Internal Auditors [IIA], 2015).

La pérdida de control en procesos y políticas ya establecidas durante esta pandemia ha sido elevada, las empresas no tienen los recursos necesarios para adaptar las reglas claras de las líneas de defensa en este tipo de situaciones, dando como origen a que cada colaborador tenga diferentes puntos de vista y tengan un incentivo más para actuar de acuerdo con el criterio de la alta gerencia sin un horizonte establecido (IIA, 2013).

Como consecuencia la pandemia está dejando errores y fallos en los modelos de control interno de las empresas, derivando pérdidas económicas y riesgos de cierre de las operaciones, lo que realmente es perjudicial para la economía. El afán y el desorden hacen que las empresas escojan alternativas al azar, debido a que no cuentan con un plan de continuidad de negocio o la falta de gestión al no identificar el riesgo (Sáenz & Enríquez, 2021).

El sector de bebidas no alcohólicas, así como los otros sectores, han sido afectados económicamente con reducciones del 40% en sus ingresos, incidiendo en menores ventas entre los meses de marzo a agosto del 2020, esto se dio por la restricción de movilización, que el gobierno ecuatoriano presentó como una medida de prevención (Tenorio, Veintimilla, & Reyes, 2021). En la actualidad, las grandes organizaciones no pueden mostrar agilidad en los planes de respuesta que la primera línea debe revelar al presentar un riesgo (EY, 2020).

El Covid-19 muestra la falta de control en las organizaciones, dejando expuesto los sobrecostos que tienen las empresas cuando no cuentan con una cultura de control. Además, el gobierno corporativo pierde el interés de adoptar un enfoque de control por el temor a perder ingresos de forma más abrupta, generando aún más ineficiencias. Es por ello, que las organizaciones multilaterales con el afán de ofrecer posibles soluciones se reúnen y plantean posibles estrategias que pueden ser de utilidad en los diferentes casos. Por lo que, a partir del mes de julio del 2020 el Instituto de Auditores Internos, actualizó el “modelo de gestión de las 3 líneas de defensa” suprimiendo el término defensa, dejándolo como: “modelo de gestión de las 3 líneas” (Instituto de Auditores internos, Inc, 2020).

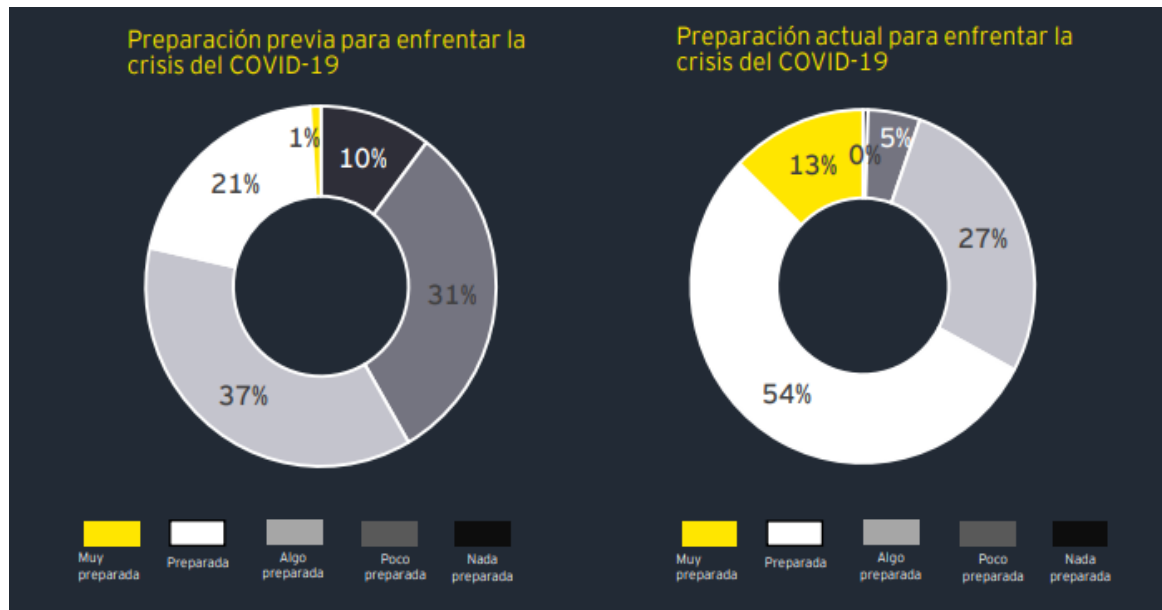
#### **1.4 Justificación práctica**

La falta de predisposición al manejo de riesgos en las organizaciones y cómo actuar frente a situaciones de alta incertidumbre como las que puede dejar una pandemia tal como el Covid-19, demuestra que las empresas no están preparadas para superar los shocks externos (Sáenz & Enríquez, 2021). Es necesario que las áreas de control interno, gestión de riesgos o quien realice estas funciones dentro de los responsables en la segunda línea de defensa el adoptar un rol protagónico dentro de la organización para generar mecanismos de soporte a la alta dirección en la toma de decisiones.

En un estudio realizado por EY (2020) a 266 empresas, demostró que al inicio de la pandemia solo el 21% de sus principales ejecutivos estuvo preparado para enfrentar la pandemia (Gráfico 1); el resto de las organizaciones y su alta dirección en el transcurso del tiempo tuvieron que aprender a desenvolverse y a lidiar con respuestas más ágiles para no

caer en una obsolescencia comercial y en la disrupción de los procesos y de su personal, además de la mitigación del impacto financiero.

**Gráfico 1**  
*Adaptación frente al COVID*



**Fuente:** (EY, 2020)

La velocidad en la toma de decisiones demuestran la agilidad en la interacción con los grupos de interés con el fin de que esta sea muy asertiva para disminuir el estrés causado, tomando en consideración que el rol de la primera línea es preponderante en una respuesta que mitigue y asegure el cumplimiento de los objetivos (Sáenz & Enríquez, 2021).

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Desarrollar un modelo de control interno post Covid para una empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual con relación a los procedimientos de Control Interno que se desarrollan dentro de la empresa, es decir, identificar como está estructurado el área de control interno y analizar los roles de las tres líneas de defensa y como se vinculan entre sí.
- Documentar los riesgos asociados a la pandemia y eventos fortuitos que afecten a la operación del negocio, determinando estrategias para la recuperación y respuesta de los riesgos identificados.
- Fundamentar teóricamente el presente estudio a través de investigaciones científicas relacionadas con el control interno, así como también a lo referente al Covid-19.
- Desarrollar un modelo de control interno post Covid-19 para la empresa, que permita fortalecer el esquema de empoderamiento que deben tener las primeras líneas de la organización.

## **1.6 Principales resultados**

- Diagnóstico de la situación actual y de los procedimientos de control interno.
- Identificación de la estructura del área de control interno.

- Análisis de los roles de las tres líneas de defensa.
- Levantamiento de los riesgos asociados a la pandemia que afectaron en su momento la operación del negocio.
- Diseño de estrategias para la recuperación y respuesta a los riesgos identificados.
- Propuesta de un modelo de control interno post Covid-19.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco conceptual

#### Revisión de literatura

Luego del planteamiento del problema, es pertinente continuar con la revisión literaria, esta permitirá ahondar más sobre el tema y conocer diferentes perspectivas de diferentes autores.

#### Modelo COSO 2013

El modelo COSO es un método de evaluación de control interno, el cual gestiona los riesgos corporativos y además consiste en proporcionar una seguridad razonable para alcanzar los objetivos enfocados en el cumplimiento de las leyes, eficiencia de operaciones y fiabilidad de la información financiera, por lo tanto es un proceso en el cual todas las personas que forman parte de la organización están involucradas (Coopers y Lybrand e IIA, 1997), al cumplir estas funciones los colaboradores participan de manera que sus actividades se parecen a la de Auditoría Interna, el cual en realidad es un organismo diferente y que reporta independientemente a la alta dirección como parte de la segunda y tercera línea de defensa identificado (IIA, 2013).

Las organizaciones buscan cumplir objetivos, para lo cual existen, deben explotar las oportunidades, apuntar al crecimiento y enfrentar riesgos. Todo esto, para que la empresa avance. En el caso en el que no se gestionen ni se enfrenten los riesgos puede afectar el cumplimiento de objetivos de la organización. Existe contraposición entre las actividades de



crear valor empresarial y las actividades para proteger este valor (The Institute of Internal Auditors, 2015).

Por otro lado, el marco integrador suministra un orden adecuado para manejar el riesgo y el control asegurando una gestión oportuna y adecuada. Así mismo, el modelo facilita una guía que se vincula con la estructura de la organización, la cual se implementará al momento de asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las partes, esto incrementará el éxito en la gestión de riesgo y control (The Institute of Internal Auditors, 2015).

El COSO se formó originalmente en 1985 como medida mitigatoria del sector privado para desarrollar un enfoque y guías de la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude en conjunto con el Instituto de Auditores Internos. COSO es un modelo de marco integrado publicado en 1992 y su última actualización fue en el 2017, estos modelos se enfocan fundamentalmente al control interno y su marco de gestión al riesgo. Además, se considera como un marco de referencia y su responsabilidad es desarrollar los objetivos y estrategias de forma que se pueda dirigir a los recursos humanos y materiales con el fin de lograr los objetivos de la organización (COSO, 2013).

### **Control Interno**

El control interno es el procedimiento adaptado al área de administración de una empresa para cumplir con los objetivos de asegurar la dirección sistemática y eficiente de su organización, incluyendo mantener sus activos, prevenir y detener fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la elaboración de información financiera (Poch, 1992).

## **Objetivos del Control Interno**

El control interno está enmarcado en cinco componentes enfocado a tres objetivos que cualquier organización sin importar el tamaño debe cumplir, estos son: operativos, de información y cumplimiento (COSO, 2013).

- **Objetivos Operativos**

Cada organización mantiene objetivos que debe alcanzar en sus procesos y deben buscar la eficiencia de las operaciones, el cual debe reducir las pérdidas financieras y operativas que existen en la organización (COSO, 2013).

- **Objetivos de Información**

Hacen referencia a la información financiera y no financiera que las organizaciones deben reportar, hoy en día existen muchas organizaciones que requieren de la información de la compañía en aspectos de transparencia y gobernabilidad (COSO, 2013).

- **Objetivos de Cumplimiento**

Las organizaciones deben cumplir con regulaciones de índole legal y de imagen de sustentabilidad y responsabilidad social por lo tanto es importante su regulación (COSO, 2013).

## Componentes del Control Interno

Los componentes de control se establecen en cinco (Gráfico 2); sin embargo, este marco es una referencia para que las organizaciones lo puedan aplicar y toma como limitantes la toma de decisiones que sean enfocadas o que vayan en relación con otros objetivos que puedan afectar negativamente a la organización.

**Gráfico 2**  
Componentes de Control Interno



Fuente: COSO, 2013

### 1.1.1. Entorno de control

El entorno de control es un conjunto de procesos, estructuras y normas que forman una base sólida sobre la cual se desarrollará el control interno de la empresa. La gerencia es la encargada de definir el nivel de importancia del control interno y sus estándares de conducta dentro de la organización. Este componente incluye: valores éticos, factores que permiten cumplir con las responsabilidades de supervisión, estructura organizacional, proceso de atraer y retener profesionales, inflexibilidad en las medidas de evaluación, entre otros. El entorno de control tiene una gran influencia en el resto de los componentes (COSO, 2013).

### ***1.1.2. Evaluación de Riesgos***

El riesgo es la probabilidad de que un evento ya sea interno o externo afecten el logro de objetivos de control interno, por lo que, su evaluación debe implicar la identificación, análisis y el manejo del riesgo involucrado (Fonseca, 2011). Estos riesgos serán evaluados con relación a ciertos niveles de tolerancia, de esta manera este componente permite desarrollar una base para establecer como serán gestionados (COSO, 2013). Para que la evaluación de riesgos sea efectiva se tomará en cuenta unas condiciones previas, tales como: establecer objetivos claros y bien definidos de acuerdo con los niveles de la empresa, la dirección debe definir los objetivos de información, cumplimiento y operativos y por último la dirección debe tomar en cuenta el impacto de posibles eventos externos dentro del modelo de negocio para de esta manera estar precavidos (COSO, 2013).

### ***1.1.3. Actividades de Control***

Son aquellas acciones previamente establecidas a través de políticas y procedimientos que garantizan la implementación de las instrucciones de la gerencia para poder mitigar los riesgos con impacto en los objetivos. Este componente permite ejecutarse en cualquier nivel de la organización y además se puede establecer la separación correcta de funciones permitiendo su buen funcionamiento (COSO, 2013). Los tipos de actividades de control son: revisiones efectuadas por el director, gestión de funciones por actividades, procesamiento de información, indicadores de rendimiento, controles físicos y segregación de funciones (Fonseca, 2011).

#### ***1.1.4. Información y Comunicación***

La información es un componente necesario, pues de esta manera la organización puede implementar sus responsabilidades de acuerdo con sus objetivos. La comunicación es un proceso fundamental, se obtiene y se comparte entre las diferentes áreas con la alta dirección y viceversa en aspectos relevantes y de calidad para la toma de decisiones (COSO, 2013). Fonseca, menciona que, “la inexactitud o la falta de comunicación de la información también podría disminuir el ambiente de control de la organización y puede perderse la credibilidad de las áreas y esto afectar negativamente hacia las entidades externas” (Fonseca, 2011, p107).

#### ***1.1.5. Actividades de Supervisión***

A fin de determinar una seguridad razonable de cada uno de los componentes y en lo que se basa en las evaluaciones continuas con la finalidad de determinar si existen fallas en el proceso que deben ser gestionadas. Las actividades de supervisión permiten identificar de manera rápida, posibles desviaciones para ser corregidas y mejoradas (Fonseca, 2011). La eficiencia de las evaluaciones realizadas agrega valor a la alta dirección y ejecutivos, al darse cuenta de cómo están los diferentes componentes de control. Por otro lado, determina una mejora en la efectividad de como gestionan los riesgos y como promueven el ambiente de control interno y establecen las responsabilidades a cada uno de los integrantes de la empresa.

### ***1.2. Modelo de tres líneas de defensa***

El modelo de las tres líneas de defensa determina cuales son los roles y responsabilidades que debe tener cada integrante de la organización y como su desempeño debe estar coordinado a actividades específicas y relacionadas con el riesgo y control interno dentro de las organizaciones (como se muestra en el gráfico 3). The Institute Internal Auditors, IIA por sus

siglas en inglés, en el 2013 determina que: “la primera línea de defensa es el control de la gerencia, las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimientos establecidas por la administración son la segunda línea de defensa y el aseguramiento independiente es la tercera” (IIA, 2013, p.4).

**Gráfico 3**  
**Las tres líneas de defensa**



Fuente: The Institute of Internal Auditors, IIA. (2013).

Al momento de identificar las responsabilidades genera una mejor perspectiva y comprensión de la gestión de riesgos descritos de la siguiente manera:

1. Aduñarse y gestionar el riesgo y el control (gerencia operativa de primera línea).
2. Supervisar el riesgo y el control en apoyo de la gestión (la dirección implementa las funciones de riesgo, control y cumplimiento).
3. Proporcionar aseguramiento independiente al consejo de administración y a la alta dirección en relación con la eficacia.

### ***1.3. COSO y su interacción con las tres líneas de defensa***

La primera línea de defensa dirige actividades y aplica recursos para el logro de objetivos, además, mantiene un diálogo con el organismo de gobierno y da aviso sobre resultados planificados, reales y esperados, y el riesgo, establece procesos y estructuras adecuadas para la gestión de riesgos que pueden contribuir o evitar que se alcancen los objetivos. Esto incluye enfrentar los riesgos correctos. Por otro lado, se asegura de cumplir las expectativas legales, reglamentarias y éticas (Instituto de Auditores internos, Inc, 2020).

Según el Instituto de Auditores Internos (2015) menciona que “la segunda línea está concebida para respaldar a la dirección aportando conocimientos, excelencia en procesos y supervisión de la gestión en conjunto con la primera línea ayudando a garantizar la gestión eficaz del riesgo y control” (p. 3). Así mismo, el Instituto de Auditores Internos (2015) afirman que “la tercera línea proporciona aseguramiento a la alta dirección y al consejo de administración corroborando que los esfuerzos de la primera y la segunda línea son consistentes con las expectativas del consejo de administración y la alta dirección” (p. 3).

### ***1.4. Factores de riesgos durante el Covid-19 y como mitigarlos***

En la actualidad, muchas son las empresas que no cuentan con un manejo de control internamente, pues no estaban preparadas para un evento como el que se está atravesando; la pandemia sin lugar a duda ha provocado grandes impactos en ámbitos sociales, políticos, económicos y ambientales, colocando a todos en una situación compleja debido al confinamiento obligatorio con el fin de proteger la vida de los seres humanos e intentar frenar la propagación del virus (Baque, 2020).

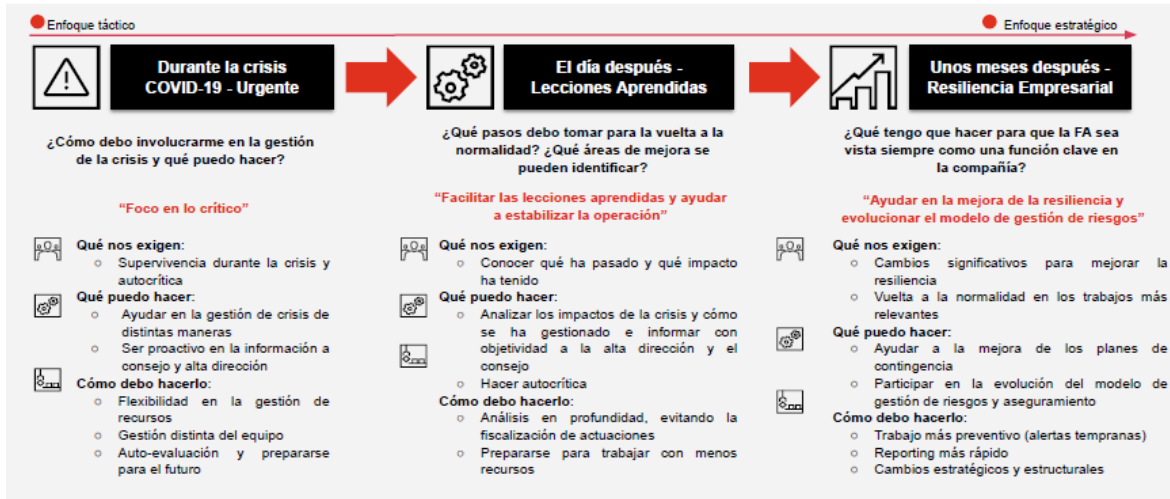
Antes de la pandemia, era difícil para algunas compañías, establecer un modelo de control interno, ya sea por falta de capital material y humano, pues hoy en día esta situación se ha agravado, ya que se han generado sobre costos para las operaciones normales del negocio, falta de eficiencia o sobre esfuerzo para lograr los resultados. A esto se añade, la poca alineación que existe entre el gobierno corporativo y la auditoría interna (EY, 2020).

KPMG (2020) señala que los modelos de control y cumplimiento son parte de la gestión de riesgo y que sufrieron impacto en su operación. Por lo que es imprescindible reevaluar los riesgos que prácticamente no se habían dimensionado y que en menos de seis meses pusieron las cosas de cabeza generando que varias organizaciones sufran riesgos de fraude que afectaron a la reputación de las empresas.

La presente investigación mantiene un enfoque exploratorio dado que las industrias, organizaciones o entes especializados están generando nuevas alternativas de cómo se deben preservar metodologías de control interno para las empresas (PWC, 2020). Esto marca una pauta de que hacer durante la pandemia, actividades que se puede realizar después, a lo que se le conoce como el “día después” y sin duda la resiliencia que deben tener las organizaciones para la recuperación, estabilización e incremento de la productividad para poder salir de la crisis (Ver gráfico 4).



## Gráfico 4 ¿Cómo impacta en las Funciones de Aseguramiento (FA)? Ya está impactando”



Fuente: PWC, 2020

Se concluye que estas concepciones teóricas ayudan a entender la importancia de contar y preservar un riguroso control interno en todo tipo de organizaciones y de esta manera, estar precavidos frente a cualquier tipo de riesgo, tanto interno como externo. Además, recalca que el modelo de tres líneas es el adecuado para poner en marcha la recuperación de las entidades.

### 2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

De manera general, el control se asocia con acciones de seguimiento, orden y vigilancia inmersos en las empresas con herramientas que garantizan calidad y efectividad de las operaciones, permitiendo que de esta manera exista un grado alto de certeza y confiabilidad (Sotomayor, 2002). Así mismo dos años más tarde Jeri Ramón (2004) anuncia que el control

interno tiene como función principal evaluar de manera independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones de todos los departamentos de la organización. Se puede determinar que a inicios de este siglo ya se asocia el control interno con fundamentos de organización, diagnóstico, evaluación y seguimiento.

En el año 2004, el COSO realizó un estudio sobre gestión de riesgos corporativos ERM por sus siglas en inglés, el cual es un proceso que permite identificar eventos potenciales que pueden afectar a la empresa y gestionar sus riesgos de manera aceptable (Fonseca, 2011). Para 2006 se planteó un enfoque diferente como guía para pequeñas empresas públicas, donde se proporciona 20 principios adecuados para la evaluación de la efectividad del control interno en este tipo de empresas (Fonseca, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, se puede afirmar que actualmente el control interno se basaba en propuestas que ayuden a las empresas con la designación de actividades de los diferentes departamentos, pues sus acciones deben ser eficaces y ordenadas, además se realizará un seguimiento para corroborar que estas sean congruentes con los objetivos de la empresa.

Para el 2013, el COSO señala que el control interno es aquel proceso llevado a cabo por la administración, dirección y el resto de los empleados de una organización, con el objetivo de ofrecer un nivel de seguridad y estabilidad en el logro de objetivos relacionados con las operaciones, información y cumplimiento (Meléndez, 2016). A partir de esta definición se puede derivar ciertos fundamentos del control interno: orientación y consecución de objetivos, proceso de tareas y actividades permanentes, proporciona seguridad razonable y es adaptable a la estructura de la entidad (Meléndez, 2016).

Al tener un poco más claro las bases teóricas respecto al control interno, en el 2013 la IIA (Institute Internal Auditors) por sus siglas en inglés, declara la posición de las tres líneas de defensa, debido a que no existen diversas funciones de control y riesgo, y que además es un desafío el hecho de asignar roles determinados y coordinar de manera que no se generen brechas en los controles de la organización (IIA, 2013). Por otro lado, los marcos establecidos no consideran la asignación de tareas y su coordinación dentro de la empresa (IIA, 2013).

Dicho lo anterior, se crea el modelo de tres líneas de defensa, el cual según la IIA (2013) “proporciona una forma simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados” (p.2). Este modelo a diferencia de los demás asegura el éxito de la iniciativa de gestión del riesgo y es adecuado para todo tipo de organizaciones independientemente de su complejidad y tamaño (IIA, 2013). Cabe destacar que el modelo de las tres líneas de defensa aumenta la claridad respecto a los riesgos y mejora la efectividad donde no existe un sistema de gestión de riesgos formal (IIA, 2013).

La evaluación de este modelo consiste en ampliar y mejorar sus fortalezas cubriendo las necesidades de las empresas con mucho más éxito. Según la IIA (2019) las fortalezas de este modelo son:

- Simples, fáciles de comprender y comunicar.
- Brinda un enfoque en la importancia de la gestión de riesgos y del control eficaz.
- Respaldo de los esfuerzos de una organización al responder a oportunidades y amenazas.

- Ofrece una base para lograr claridad y eficacia al organizar las actividades y los recursos de gestión de riesgos y control.
- Describe los roles que desempeñan cada una de las funciones clave y las partes interesadas externas relevantes respecto de la gestión de riesgos y del control.
- Describe una forma de estructurar las funciones clave.
- Se ha adoptado ampliamente, en especial por organizaciones y organismos de control en servicios financieros.
- Reconoce los roles de los auditores externos y los organismos de control en la gestión de riesgos y el control.
- Permite una explicación rápida del rol de la auditoría interna como la “tercera línea de defensa”. (p. 9).

Estas fortalezas son la que motivan a la autora a plantear este modelo en busca de una solución a la problemática detallada. Por tanto, el presente trabajo de titulación, usa como base teórica el control interno del modelo de las tres líneas de defensa.

### **2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema**

La situación de los países y los tiempos están en constante cambio originando gran cantidad de teorías desarrolladas por diversos autores, estas teorías aportan de manera contundente al control interno, y permiten aplicar dichos conocimientos en las empresas donde los empleados son la base para lograr los objetivos de la organización.

Gracias a la pandemia se han originado problemas internos en las empresas; entre las causas más latentes se encuentran las relacionadas con aspectos financieros, de gestión, el empresario y con el proyecto (Navarro, 2008). En un estudio que se realizó en Ecuador, se indicó que la causa más importante para que las empresas fracasen en la actualidad es el Covid-19. Esto desencadena que las organizaciones hagan frente a un escenario sumamente complicado en donde sus operaciones estarán condicionadas por las medidas que el gobierno tenga que dictar sobre la emergencia sanitaria (Baque, 2020).

Como se mencionó anteriormente el modelo de tres líneas de defensa es el ideal en cualquier momento y situación de las empresas, por lo que al momento de implementar los principios de este modelo se espera que la viabilidad de los negocios se mantenga y perduren en el tiempo y que además la definición de estrategias a partir del modelo de tres líneas sea óptima.

## **METODOLOGÍA**

### **3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis trató sobre que o quienes se trabajó en la investigación pueden ser: objetos, personas, animales, plantas. La selección de la unidad de análisis dependió exclusivamente del planteamiento y alcances de la investigación (Hernández Sampieri, 2014). Dicho lo anterior, la presente investigación tuvo como unidad de análisis la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas para la cual se desarrolló un modelo de control interno post Covid-19.

### **3.2 Población**

Después de haber definido la unidad de análisis se realizó la delimitación de la población, está fue la base sobre la cual se estudió y se obtuvo los resultados deseados. Por otro lado, según Hernández Sampieri (2014) la población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie de especificaciones y tuvieron congruencia con sus características y tiempo (pp. 174). Para efectos de esta investigación, la población fue la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas.

### **3.3 Muestra**

En este estudio no se consideró una muestra por que la propuesta de control interno se desarrolló para toda la empresa

### 3.4 Métodos para emplear

Antes de identificar el método a emplear, se debe conocer el tipo de enfoque de la investigación. Existen tres tipos de enfoques que pueden adoptar las investigaciones: cuantitativo, cualitativo y mixto. Dicho lo anterior, según Hernández Sampieri (2014) menciona que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p.4) el cual permite comprobar teorías.

Por otro lado, el enfoque cualitativo permite el desarrollo de preguntas e hipótesis antes, durante o después de recolectar y analizar los datos encontrados, comprende los fenómenos explorando los diferentes aspectos de los participantes en relación con el contexto y en un ambiente natural (Hernández Sampieri, 2014). Por último, el enfoque mixto es un enfoque donde abarca los dos enfoques mencionados anteriormente.

Al definir los tipos de enfoque se puede comprobar que esta investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir mixto, pues el presente estudio permitió tener una aproximación de los sucesos que se desataron en la empresa a raíz del Covid-19. Además, esta investigación analizó la reacción del departamento de control interno, antes y después de la pandemia en base a visitas de observaciones, los cuales fueron un complemento al levantamiento de procesos y entrevista, que fueron los instrumentos que en su mayoría se ocuparon en las investigaciones cualitativas, y finalmente plantear la propuesta de control interno se realizó una encuesta basada en el COSO 2013.

Para el último objetivo se aplicó la metodología de control interno basado en el modelo de las tres líneas, el cual busco explicar a detalle las acciones y estrategias que deben seguir las tres líneas de defensa de la empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas.

### **3.5 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

Esta investigación por ser de tipo exploratorio requirió de mayor énfasis en las fuentes primarias, es decir, que encontró un gran apoyo en este tipo de fuentes, a través de las visitas de observación y entrevista.

Las fuentes secundarias, fueron en este caso un soporte, pues en esta investigación se usaron: blogs de empresas auditoras, opinión de expertos en gestión de riesgos y control interno.

### **3.6 Técnicas de recolección de datos**

En este estudio se utilizaron dos herramientas de recolección de datos las cuales suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas como: visitas de observación y la entrevista. Para la parte cuantitativa se utilizó un cuestionario basado en la metodología COSO 2013.

- **Visitas de Observación**

Las visitas de observación es una técnica de recolección de información la cual requiere la implicación del observador en la unidad de análisis donde se desarrolla el estudio, esto permitirá obtener una percepción de la realidad que se está estudiando. Por otro lado, este tipo de técnica ha facilitado la interpretación y comprensión de las situaciones que se están analizando (Macazaga, Rekalde, y Vizcarra, 2014). Además, este tipo de investigación necesita que todos los sentidos del investigador estén atentos a lo que sucede a su alrededor



manteniendo una reflexión permanente. Los parámetros que se deben tomar en cuenta en las observaciones son: ambiente físico, ambiente social y humano, actividades, artefactos y hechos relevantes (Hernández Sampieri, 2014).

Dicho lo anterior, la visita de observación se realizó para conocer cómo se encontraba el sistema de control interno en la actualidad y como estaban funcionando las operaciones de la empresa después del Covid-19, las consecuencias puntuales de los efectos.

Con las visitas de observación lo que se esperó conocer fue la percepción de los trabajadores de la empresa con la nueva realidad y su influencia en sus actividades, además se quiso constatar las medidas implementadas después del confinamiento y de alguna manera obtener información acerca de la situación actual del sistema de control interno de la empresa.

- **Entrevista**

Las entrevistas cualitativas tienden a ser flexibles y abiertas, es decir son reuniones donde el entrevistado y entrevistador conversan e intercambian opiniones, tratando de construir un conjunto de significados respecto a un tema. Otro punto importante, es que, este tipo de recolección de datos son herramientas que se emplean cuando la problemática del estudio no se puede observar directamente o tiene un grado de dificultad alto debido a su complejidad o ética (Hernández Sampieri, 2014).

Como se señaló inicialmente, la entrevista se realizó al Representante de Control Interno de la empresa. Esta entrevista junto con las visitas de observación se realizó de acuerdo con el consentimiento de la empresa.

### 3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

En la actualidad existen varios software diseñados para el análisis e interpretación de la información, para efectos de la presente investigación se desarrolló el levantamiento de información en formatos creados en Microsoft Excel y el análisis de la información se desarrollará a partir de los datos obtenidos durante la investigación.

A manera de conclusión se presenta información simplificada del método que se utilizó respecto a los objetivos planteados en la presente investigación.

**Tabla 1.**  
**Objetivos y Herramientas**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Herramientas</b>
-Fundamentar teóricamente el presente estudio a través de investigaciones científicas relacionadas con el control interno; así como también lo referente al Covid-19.	-Blogs de empresas auditoras, opinión de expertos, libros, artículos científicos en gestión de riesgos y control interno.
-Diagnosticar la situación actual con relación a los procedimientos de control interno que se desarrollan dentro de la empresa, es decir, identificar como está estructurado el área de control interno y analizar los roles de las tres líneas de defensa y como se vinculan entre sí.	-Visitas de observación, entrevista y cuestionario COSO 2013.
-Documentar los riesgos asociados a la pandemia y eventos fortuitos que afecten a la operación del negocio, determinando estrategias para la recuperación y respuesta de los riesgos identificados.	-Visitas de observación, entrevista y cuestionario COSO 2013.
-Desarrollar un modelo de control interno post Covid para la empresa, que permita fortalecer el esquema de empoderamiento que deben tener las primeras líneas de la organización.	-Modelo de las tres líneas de defensa.

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Autora de la investigación

En la tabla 1 se relacionó los objetivos específicos con la herramienta metodológica de cada uno, así se tuvo que: en el primer y segundo objetivo se utilizaron las visitas de observación y entrevistas, en el objetivo tres se utilizó información bibliográfica que se tenga hasta el momento y en el cuarto objetivo se utilizó el modelo de las tres líneas de defensa para desarrollar un modelo de control interno post Covid-19 que se adecue al buen funcionamiento de la empresa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

El segundo objetivo de la presente investigación hace referencia al diagnóstico de la situación actual de la empresa, para dar respuesta a este objetivo se realizó una entrevista al Representante de Control Interno de la empresa el cual mencionó que a partir del 2018 se creó un área de Control Interno para todas las empresas del grupo, esto permitió que se puedan homologar procesos y criterios de operación que permitan tener una estandarización en los procesos de la compañía. En la actualidad existen varias áreas que están a cargo de la gestión de riesgos, lo que ha significado la generación de una duplicidad de este.

Por otro lado, en la tabla 2 se muestran las direcciones de la empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas. La evaluación del sistema de control interno del 2019, arrojó que la dirección de administración, operaciones y de seguridad industrial tienen un puntaje de cumplimiento efectivo, es decir superior a 4,1; por otro lado, la dirección comercial obtuvo un puntaje de 3,2 por lo que su puntaje está dentro del rango de cumplimiento básico-táctico.

**Tabla 2**  
Evaluación del SCI 2019

<b>ÁREA DE CONTROL INTERNO</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TOTAL AÑO 2019</b>
<b>Administración</b>	<b>4,6</b>
<b>Comercial</b>	<b>3,2</b>
<b>Operaciones</b>	<b>4,2</b>
<b>Seguridad Industrial</b>	<b>4,5</b>

Fuente: Reporte de Control Interno 2019 de la empresa

La empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas tenía en general un buen rendimiento en el desarrollo de sus actividades antes de la pandemia; únicamente el área comercial mostraba deficiencias en sus acciones, algunos de los parámetros de revisión son: cumplimiento tributario, proveedores, equipos de frío, promociones, liquidación, preventa, descuentos, retornabilidad, procesos propios de la empresa.

El confinamiento afectó al control interno de la empresa enormemente, ya que las revisiones principales eran en situ y con la pandemia esto no se pudo realizar, el nivel de miedo y factores de desconocimiento como la incertidumbre que ocasionó la llegada del Covid-19, en cuanto a la modalidad de trabajo, hizo que los empleados no puedan laborar como normalmente lo hacían. Para lo cual se dejó de realizar evaluaciones para el 2020 y se cambió el enfoque como apoyo al negocio en establecer mecanismos de respuesta y recuperación.

Además, el modelo de gestión de riesgos que se aplicó antes de la pandemia estaba enfocado en revisiones operativas en cada uno de los centros de distribución, por lo que, con la llegada de la pandemia, este modelo permitió identificar 3 aspectos de alto impacto para la sostenibilidad de la empresa, los cuales fueron identificados por el Representante de Control Interno de la empresa, entre ellos se tiene: disminución de las ventas, créditos no cancelados y caducidad en los inventarios. Esto produjo afecciones en las operaciones del negocio como los cierres de locales comerciales. Por otro lado, en la visita de observación que se realizó en la empresa y junto con el apoyo y coordinación del Representante de Control Interno se registraron los riesgos por departamento, los cuales se detallan a continuación en la tabla 3:

**Tabla 3.**  
Riesgos asociados a la pandemia por departamento

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Administrativo</b>	Riesgo de cierre de los CEDIS, rutas sin poder trabajar (liquidar)
<b>Comercial</b>	Riesgo de que se presenten ineficiencias operativas por exceso de horas laboradas
<b>Operaciones</b>	Riesgo de sobrestimar el inventario con producto no permitido
<b>Seguridad Industrial</b>	Riesgos de Contagio de COVID al personal

Fuente: Visita de observación, 2021

Elaboración: Autora

Al volverse inestable la situación el 52% de la empresa tuvo complicaciones, creando el riesgo de cierre de instalaciones, esto ocasiono que se las ventas en el 2020 se vean afectadas. Por otro lado, en abril y mayo se tuvo una caída del 48% del volumen de ventas por lo que la empresa se vio en la necesidad de crear estrategias para la recuperación con la finalidad de no perjudicar las operaciones del negocio.

En la visita de observación se pudo constatar la falta de trabajadores en el área comercial y de operaciones, por los contagios; y el personal del área de administración fue escaso, ya que la mayoría se encontraba y se encuentran aún en teletrabajo. Todos estos cambios demostraron un riesgo de ineficiencias operativas, ya que al no contar con el personal completo se tuvo que alargar las jornadas de trabajo de las personas que asistían a laborar, a más de solicitar la ejecución de funciones no habituales para cubrir los cargos ausentes.

Con la llegada del confinamiento, surgió la necesidad de adaptar las operaciones a la nueva realidad como factor de respuesta al riesgo materializado de presencia de Covid señalados en la tabla 3, por lo que se empezó a gestionar en tres frentes para el control interno dentro de la organización, en el cual se planteó lineamientos para políticas y procedimientos que debían

funcionar en la pandemia, hubo mucho enfoque en el capital de trabajo y la disciplina operativa que se mantuvo durante el período de emergencia, actualmente es más estable.

Luego de analizar la situación que estaba atravesando la empresa antes de iniciar el Covid-19 se continuó con el planteamiento del modelo de las tres líneas de defensa, como propuesta a la solución de los riesgos asociados a la pandemia encontrados en la presente investigación.

#### **4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica**

La presente propuesta metodológica hace referencia al modelo de las tres líneas de defensa enfocado en el logro de los objetivos de la investigación, según los análisis realizados, las dimensiones que posee el planteamiento del modelo que se aplicó en la empresa poseen una relación adecuada entre sí. La propuesta que se realiza está adaptada a las necesidades de la empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas con un enfoque en la gestión de riesgos que se desencadenaron a raíz de la pandemia y del confinamiento declarado en Ecuador en marzo del 2020.

Este modelo es apropiado para cualquier entidad sin tomar en cuenta el tamaño y la complejidad, además se puede establecer sin contar con un sistema de gestión formal y mejora las líneas de información mediante la aclaración de funciones esenciales (Instituto de Auditores internos, Inc, 2020). Por otro lado, hay que destacar que este modelo permitió determinar las responsabilidades y roles que deben realizar cada una de las líneas tanto al dueño del proceso como primera línea, así como el área de Control Interno.

**Tabla 4.**  
Propuesta del Modelo de las Tres Líneas

<b>Modelo de Gestión Control Interno</b>		
<b>Primer línea de defensa: Dueños del proceso</b>		
1. Operación asegurada	Cobertura de Riesgos Corporativos más locales	Responsables de los activos
2. Protocolos de control	Prácticas de control	Responsables de los resultados del proceso
3. Política de buen uso y cuidado de activos	Responsabilidades establecidas en Políticas	Responsables de generar alertas y gestión del riesgo
4. Seguimiento de Inversiones	Aseguramiento del retorno de inversión	
<b>Segunda línea de defensa: Control interno 2020</b>		
Evaluación de procesos críticos		
Revisión de riesgos		Monitoreo de Control
Control de procesos		Interno
Empoderamiento dueño del proceso		
Proceso de auditoría de manera independiente a		
<b>Tercer línea de defensa: Auditoría</b>		la administración

Elaboración: Autora

En el modelo de tres líneas que se propone en la tabla 4 se establece el rol que debe cumplir cada línea, es así como en la **primera línea** se proponen 4 principios: cobertura de riesgos corporativos más locales, prácticas de control, responsabilidades establecidas en políticas y aseguramiento del retorno de inversión. De esta manera, esta línea debe diseñar, implementar, supervisar y ejecutar los controles que cumplan con la evidencia, diseño y eficacia en los



procesos. Esta definición de roles permitirá más adelante evitar la duplicidad de funciones tanto a nivel de área como a nivel de responsables.

#### **4.2.1 Operación Asegurada**

Dentro de este principio lo que se propone es que determiné que activos deben mantener una cobertura de seguros y diseñar estrategias de respuesta si se presenta un riesgo que pueda afectar la continuidad de las operaciones normales de la empresa, del mismo modo, se debe realizar la entrega formal de los activos que se encuentran a cargo de cada responsable.

#### **4.2.2 Protocolos de control**

La empresa debe determinar cuáles son sus protocolos de control para los procesos que son determinados como críticos que permitan tener una definición clara para quien ejecute las actividades dentro del negocio.

#### **4.2.3 Seguimiento de Inversiones**

El aseguramiento de las inversiones es un factor fundamental, conocer el retorno y un cuidado del activo aseguran que los desembolsos realizados por los accionistas se encuentren cubiertos significativamente.

Es así como, el modelo busca que se vuelva a la normalidad de una forma estructurada, trabajando en la redefinición del modelo operativo, junto con el mantenimiento y seguimiento de las operaciones financieras de la empresa y de esta manera se fortalezca la estructura

deuda/capital. Dicho lo anterior, la primera línea de defensa se divide en tres roles principalmente los responsables de activos, responsables de los resultados del procesos y responsables de generar alertas y gestión del riesgo,

Por otro lado, se propone que el organismo de gobierno establezca los objetivos de la empresa, así como las estrategias para lograr los mismos y aprender a gestionar los riesgos asociados con el cumplimiento de objetivos. De esta manera, la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas empieza la fase de recuperación post Covid-19 basada en la normalización del reporte financiero con todos quienes conforman la empresa. Además, este modelo permite fortalecer la estructura de las obligaciones con terceros.

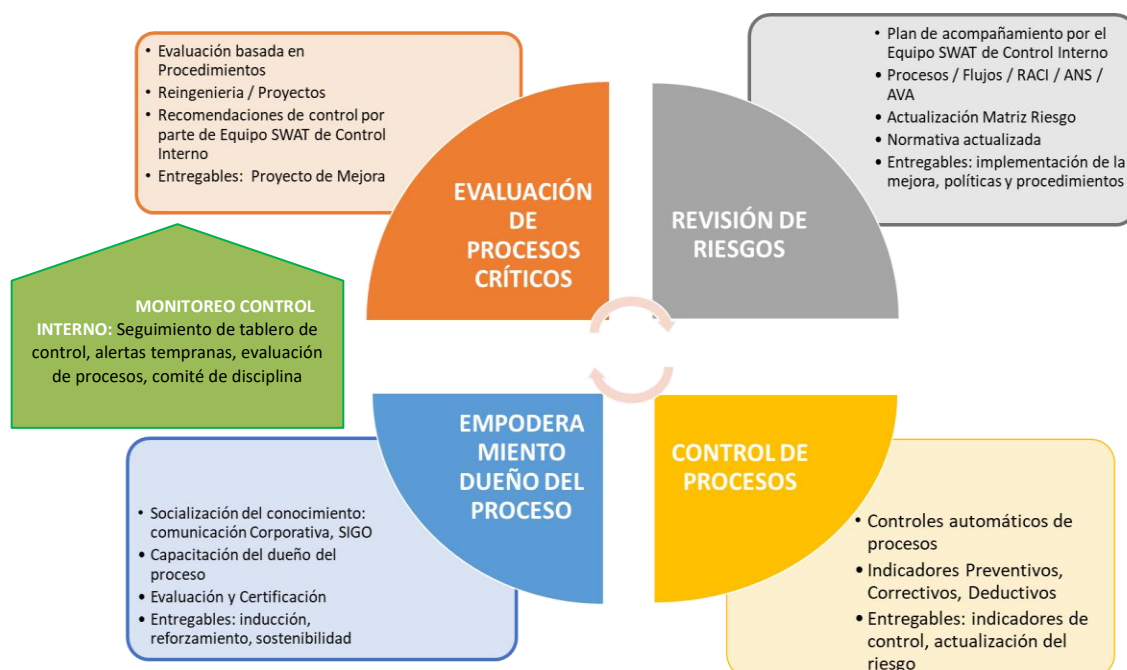
#### **4.2.4 Responsabilidades de la segunda línea**

La segunda línea está basada en el control interno 2020 donde se determina que los roles descritos anteriormente están a cargo del monitoreo de control interno y de la evaluación de los procesos de esta línea, los cuales toman en cuenta los riesgos asociados a la pandemia y al confinamiento del 2020. Además, en esta segunda línea se identifican las áreas de control, riesgos y cumplimiento, estas áreas son las encargadas de la evaluación de procesos críticos a través de controles periódicos y herramientas, de esta manera, se continua con las revisiones de riesgos lo que permite la ejecución y supervisión del control de procesos identificados de la primera línea de defensa, todo este proceso permite empoderar a los dueños del proceso.

Al ser la segunda línea de defensa, la encargada de controles financieros, seguridad, gestión de riesgos, calidad, e inspección y cumplimientos (Instituto de Auditores internos, Inc, 2020), se hace un especial énfasis en esta línea, pues como se observó en la tabla 4 la dirección

comercial estaba dentro de un rango menor al óptimo, requiriendo más atención y control para lograr una calificación de cumplimiento efectivo, por ello se establecen los siguientes roles y actividades dentro de la segunda línea:

**Gráfico 5**  
**Roles de la segunda línea de defensa**



Elaboración: Jenny Peña

Fuente: Propuesta de Control Interno, 2021 por Jenny Peña

En el gráfico 5 se identifica que los procesos ejercidos en la segunda línea permiten fortalecer la alta dirección de la empresa, donde se controla el cumplimiento de la primera línea, efectuando su rol de vigilancia en la responsabilidad de los riesgos. Además, la segunda línea es un soporte de la primera línea, pues da el conocimiento para dar paso a las operaciones que se detallaron en la tabla 3, por ello esta segunda línea de defensa es a la que más se le invierte capital humano y financiero.

Dicho lo anterior, el principal rol que ejerce la segunda línea es el empoderamiento de los dueños del proceso, esta actividad junto con el monitoreo de control interno permite diagnosticar, implementar, evaluar y dar seguimiento a los demás procesos de gestión de control interno. Esto permitirá optar por una redefinición del modelo operativo (Deloitte S-Latam, S.C, 2020).

En la evaluación de procesos críticos se realizará un estudio en base a procedimientos, para luego realizar proyectos y finalmente enviar recomendaciones; en la revisión de riesgos se realizará un plan de acompañamiento, procesos, se actualiza la matriz de riesgos y la normativa, esto permitirá contar con un diagnóstico efectivo y; para finalmente proponer controles automáticos del proceso e indicadores. Todas estas actividades que se desarrollarán con el fin de dar un soporte a las 4 actividades principales que se plantearon en la primera línea, ofrece un buen mecanismo para controlar los riesgos causados por la pandemia.

#### **4.2.5 Responsabilidades de la Tercera línea**

Por último, la tercera línea está basada en la auditoría interna, la cual debe cumplir las siguientes funciones: mantener la responsabilidad ante el gobierno corporativo, comunicar la independencia y objetivo con el asesoramiento a la dirección y al organismo de gobierno; e informar al organismo de gobierno las deficiencias. Todas estas actividades de la tercera línea deben estar basadas en la evaluación del modelo de negocio post Covid-19, de esta manera se determina el alcance y los resultados de aplicar el modelo de las tres líneas, con el fin de mantener los planes y actividades en constante revisión.

También, la tercera línea brinda aseguramiento a la organización y asesora de manera objetiva e independiente la gestión del riesgo. A través de esta línea de defensa se plantea la evaluación de los controles implementados anteriormente en la segunda y tercera línea de defensa. Hay que destacar que esta evaluación debe ser realizada de manera periódica y reportar los resultados a la alta dirección con el fin de establecer buenas prácticas de comunicación y coordinación de la primera y segunda línea de defensa.

Finalmente, la tercera línea no realiza ningún proceso de gestión se encarga de mantener la independencia de las actividades de gestión realizadas por la primera y segunda línea, además esta línea mantiene una comunicación directa con el consejo de administración y la alta dirección. Así mismo, esta línea de defensa confirma que los roles y actividades de la primera y segunda línea se realicen de manera adecuada. Como ya se determinó el rol de cada línea su cumplimiento de manera eficiente con las actividades designadas aumenta la probabilidad de éxito en la empresa.

En la observación que se realizó, se pudo constatar que cada miembro de la empresa tiene una parte de responsabilidad en el manejo del control interno, como se detalló en la tabla 3 y 4, mediante la asignación de tareas específicas ofreciendo un buen desarrollo de las responsabilidades y funciones de cada uno para con la empresa, esto se desarrolló claramente después de la presentación de la propuesta de control interno basado en las tres líneas.

### ***4.3 Premisas o supuestos***

**Objetivos bien definidos.** Los objetivos que propone el organismo de gobierno en la empresa deben ser establecidos de acuerdo con el giro del negocio y tomando en cuenta lo que se quiere cumplir en el corto, mediano y largo plazo. Luego del establecimiento de objetivos se debe contar con un plan de acción y un análisis financiero con proyecciones para verificar que dichos objetivos están bien planteados y que ayuden a cumplir las metas que se ha establecido en la empresa.

**Perfil de riesgos.** Para el perfil de riesgos se debe tomar en cuenta los diversos tipos de riesgos como: los cuantificables y los no cuantificables. Una vez definido el tipo de riesgo al que se expone una empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas se puede empezar a plantearse la administración de riesgos. Dicho lo anterior, se debe tener un perfil de riesgo bien definido en la empresa porque de esa manera cada línea sabrá cuál es el riesgo y que actividades deben realizar si se presenta alguno. Dicho perfil de riesgos se muestra en el anexo 5 de la presente investigación, donde se estableció dos tipos de riesgos los inherentes y los riesgos residuales. Los riesgos inherentes, presentan un puntaje medio de probabilidad en el riesgo transformacional y en el riesgo residual, se indica una media vulnerabilidad y medio impacto.

**Segregación de funciones.** La segregación de funciones es muy importante pues permite que cada departamento o área de la empresa maneje de forma clara y puntual sus funciones de acuerdo con lo establecido en los objetivos, en este supuesto también es necesaria la intervención del organismo de gobierno para que establezca los aspectos concretos de las responsabilidades como auditoría, riesgo, finanzas, planificación y compensación (Instituto

de Auditores internos, Inc, 2020). El Representante de Control Interno mencionó que existía duplicidad en el manejo del área de gestión de riesgos y lo que se propone con el modelo de tres líneas sería eliminar esta duplicidad al separar y definir bien las funciones de cada área. A continuación, se presenta un esquema de las actividades que deberán cumplir cada departamento:

**Tabla 5.** Actividades de la Dirección Administrativa

<b>Dirección</b>	<b>Actividades</b>
<b>Administración</b>	Equipos de Frio Logística Administrar Cheques Gastos Fondo Rotativo Administrar Proveedores Cartera Liquidación Seguridad física e industrial Cumplimiento legal Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.** Actividades del Departamento Comercial

<b>Dirección</b>	<b>Actividades</b>
<b>Comercial</b>	Materiales POP Cumplimiento Tributario ICE Administrar Proveedores Promociones Comisiones Bodega de Eventos Equipos de Frio Maestro de Clientes Retornabilidad Mantenimiento de vehículos y montacargas Manejo de Flota Preventa Liquidación Gestionar Tecnología Informática y Sistemas Descuentos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.** Actividades del departamento de operaciones

<b>Dirección</b>	<b>Proceso</b>
<b>Operaciones</b>	Equipos de Frio
	Seguridad física e Industrial
	Logística
	Mantenimiento de vehículos y montacargas
	Almacenamiento de Producto Terminado y Envase

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.** Actividades de la dirección de capital humano

<b>Dirección</b>	<b>Actividades</b>
<b>Capital Humano</b>	Logística
	Seguridad física e Industrial
	Horas Extras
	Equipos de Frio
	Mantenimiento de vehículos y montacargas

Fuente: Elaboración propia

Se sugirió a la empresa la adopción de estas actividades en las operaciones habituales de cada dirección, para continuar con el establecimiento del modelo de las tres líneas.

**Líneas de información.** El establecimiento de líneas de información es importante tanto para el modelo de tres líneas como para la empresa, ya que la primera y segunda línea mantiene una comunicación directa con la alta dirección y solo la tercera línea tiene la responsabilidad de informar al organismo de gobierno y a la alta dirección acerca de la objetividad de la organización. Además, una de las ventajas del modelo de tres líneas es que permite que la dirección y el organismo de gobierno mantengan tantas líneas de información como sea necesario

Finalmente, se establecen las políticas que la empresa debe considerar para implementar el modelo de las tres líneas, estas servirán para que cada empleado trabaje bajo dichos



lineamientos y cuentan con una guía para generar un mejor trabajo y un buen ambiente laboral. Estas políticas están definidas en el anexo 4 de la presente investigación

#### ***4.4 Alcance de la propuesta metodológica***

El alcance de la propuesta mencionada es proporcionar el mejoramiento de las comunicaciones en el manejo de los riesgos y control mediante la segregación de funciones esenciales relacionadas entre sí. Además, otro de los objetivos es brindar un marco bien establecido acerca de los roles y responsabilidades que tiene cada línea y como esto influye en las acciones que tome la alta dirección y el organismo de gobierno.

La propuesta metodológica se planteará en la dirección de administración, comercial, operaciones y seguridad industrial, que son los departamentos que se han evaluado en el informe de control interno. Donde cada dirección ha demostrado su cumplimiento efectivo menos la dirección de operaciones, con el nuevo modelo de tres líneas se espera que esta última dirección alcance el puntaje esperado.

#### **4.5 Responsables de la implementación y control**

El responsable de la implementación y control de la propuesta del modelo de tres líneas será el Representante de Control Interno de la empresa comercializado de bebidas no alcohólicas.

#### **4.6 Fases para su puesta en práctica**

Para implementar el modelo de las tres líneas de defensa se necesita realizar un diagnóstico, implementación, análisis, seguimiento y evaluación. Dicho lo anterior, el diagnóstico que realiza el control interno de la empresa en el 2019 indica que relativamente los resultados son muy buenos, como ya se mencionó, el área comercial es la que necesita un mayor análisis e implementación de un plan de acción. En el siguiente paso que es la implementación, el que estuvo a cargo el Representante de Control Interno, mediante los análisis presentados e información recolectada se le propuso establecer este modelo, en seguida se realizó el análisis donde se valoró que el modelo de las tres líneas tenga una calificación adecuada al planteamiento y recursos invertidos. Por último, para conocer la efectividad del modelo de las tres líneas se realizó la evaluación en base al modelo COSO donde se tomaron en cuenta los 5 componentes del COSO 2013.

#### **4.7 Indicadores de evaluación**

Como se mencionó anteriormente, para realizar la evaluación del buen funcionamiento del modelo de las tres líneas se establece a partir del COSO II. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del modelo de las tres líneas en base al modelo COSO 2013, luego de la implementación del modelo de las tres líneas de defensa:

**Tabla 9.** Líneas del modelo COSO 2013

<b>Dirección</b>	<b>Ambiente de CI</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Administración</b>	4,6	4,5
<b>Comercial</b>	3,2	4,1
<b>Operaciones</b>	4,2	4,5
<b>Seguridad Industrial</b>	4,5	4,3

Elaboración: Autora

En un análisis general se puede identificar que la dirección comercial ha aumentado su puntaje respecto al año 2019 pues ha alcanzado la calificación de cumplimiento efectivo, los demás departamentos se mantienen en el rango más alto por segundo año consecutivo, esto quiere decir que han aplicado de manera correcta las actividades designadas y los roles han sido bien definidos. Dicho lo anterior, para evaluar la eficacia del modelo de las tres líneas implementado en la empresa se realizará la evaluación COSO 2013 para identificar si fue factible o no la implementación del modelo de las tres líneas de defensa en la empresa, esto permitirá tener un análisis por componente del COSO y cada dirección de la empresa.

**Tabla 10.** Evaluación del ambiente de CI basado en el modelo COSO

<b>Dirección</b>	<b>Entorno de Control</b>	<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>Actividades de Control</b>	<b>Información y Seguimiento</b>	<b>Supervisión y Monitoreo</b>	<b>Total</b>
<b>Administración</b>	4,6	5,0	4,2	4,3	4,3	4,5
<b>Comercial</b>	4,3	4,1	3,6	4,5	4,1	4,1
<b>Operaciones</b>	4,5	5,0	3,9	5,0	4,1	4,5
<b>Seguridad Industrial</b>	4,6	5,0	4,1	3,5	4,3	4,3
<b>Total</b>	4,5	4,8	3,9	4,3	4,2	

Elaboración: Autora

Por otro lado, las actividades de control cuentan con un puntaje de 3,9 es decir que, la calificación obtenida es relativamente estable, además este puntaje indica que las políticas y procedimientos que fueron designados todavía no permiten asegurar del todo que las medidas que se tomaron en cuenta son las necesarias para controlar los riesgos, de hecho las acciones que se establecieron previamente a través de políticas y procedimientos debieron garantizar la suficiente implementación de las instrucciones de la gerencia para de esta manera mitigar los riesgos sin preocuparse de un impacto en los objetivos.

### **Entorno de Control**

El Entorno de Control en este caso tiene un cumplimiento alto pues sus puntajes en la dirección de administración y seguridad industrial es de 4,6, es decir que, en estos departamentos el cumplimiento de los procesos, estructuras y normas se establecieron de manera correcta, por lo que se formó una base sólida sobre la cual se desarrollará el control interno de la empresa. La dirección comercial tiene una calificación de 4,3 siendo la más baja de todas las direcciones es necesario poner un mayor énfasis en esta dirección, pues como ya se vio anteriormente es el área que necesita mayor atención.

### **Evaluación de Riesgos**

Por otro lado, el componente de la evaluación de riesgo indica que todas las direcciones excepto el área comercial tienen un puntaje muy bueno, es decir de 5 puntos, pero la dirección comercial tiene un puntaje de 4,1 y nuevamente es el departamento que más atención necesita, pero el puntaje en general de 4,8 revela que la evaluación de riesgos ha sido efectiva, esto quiere decir que se han tomado en cuenta las condiciones previas para el establecimiento de una evaluación de riesgos efectiva, se espera que la alta dirección tome en

cuenta el impacto de shocks externos probables dentro del modelo de negocio y poder estar precavidos ante cualquier evento.

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son las que necesitan mayor énfasis en su tratamiento, como se acotó anteriormente es la que menor puntaje tiene entre los 5 componentes y de estos el área comercial y de operaciones son las direcciones que necesitan más ajustes pues estos resultados muestran que las acciones previamente establecidas a través de políticas y procedimientos no han sido lo suficientemente eficientes para mitigar los riesgos con impacto en los objetivos. Debido a que este componente puede ejecutarse en cualquier nivel de la organización se puede lograr la separación correcta de actividades estableciendo el buen funcionamiento de cada dirección.

### **Información y Comunicación**

En este componente, se tiene que el área de operaciones es de 5 y el área de seguridad industrial es de 3,5 siendo el menor y la dirección que más necesita intervención ya que los sistemas de información actuales no permiten tener un seguimiento documentado de sugerencias y observaciones. Relativamente este componente se encuentra estable pues de esta manera la organización puede implementar sus responsabilidades de acuerdo con sus objetivos.

## **Actividades de Supervisión**

En este componente se tiene que el departamento de administración y seguridad industrial tienen un puntaje de 4,3 y el área comercial y operaciones un puntaje de 4,1, estas calificaciones están dentro del parámetro de cumplimiento efectivo, por lo que se puede determinar que existe el ofrecimiento de una seguridad razonable de cada uno de los componentes. A pesar de llegar al puntaje de cumplimiento efectivo se observó que hace falta incluir un seguimiento periódico dentro del área comercial y de operaciones. Dicho lo anterior, las actividades de supervisión identificaron de una manera rápida, posibles desviaciones para ser corregidas y mejoradas. Por otro lado, las evaluaciones realizadas agregaron valor a la alta dirección y ejecutivos, ya que estas evaluaciones permitieron que se den cuenta de cómo están los demás componentes de control.

Para finalizar, se declara que el modelo de tres líneas es efectivamente la mejor alternativa que se puede plantear en el momento por el que se encuentra la empresa de bebidas no alcohólicas y que al poner un mayor énfasis en la dirección comercial la empresa alcanzará el nivel óptimo de cumplimiento efectivo.

## CONCLUSIONES

Esta pandemia demostró cuan susceptibles son los seres humanos a los cambios y cuan rápido pueden adaptarse a ello, así mismo, lo demostraron las organizaciones al crear adaptaciones a las operaciones ante la nueva realidad. Con el confinamiento del 2020, se demostraron debilidades y fortalezas, así como también varias oportunidades y riesgos de una gestión más eficiente, lo cual contribuyó a la reevaluación de los controles y gestión de riesgos que se deben implementar.

En contexto, la presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de control interno Post COVID para una empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas, basado en el modelo de las 3 líneas de defensa. Dicho lo anterior, se menciona que el objetivo planteado si se logró cumplir ya que se planteó un sistema de control interno, el cual contribuyó a disminuir los riesgos y a proporcionar a la administración una herramienta eficaz en la toma de decisiones.

Las tres líneas de defensa, es un modelo que se adapta a toda organización, la importancia de esta práctica es entender el alcance en función de las actividades. En la primera línea de defensa: se efectúan actividades de ejecución y supervisión, en la segunda línea de monitoreo y en la tercera línea de aseguramiento.

Al realizar el diagnóstico en la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas se conoció que la organización en el 2019 tenía un buen rendimiento, solo el área comercial mostraba deficiencias en sus actividades, como: cumplimiento tributario, proveedores, equipos de frío, promociones, liquidación, preventa, descuentos, retornabilidad, etc. Por ello,

se identificó la necesidad de que exista un control interno en dicha empresa, ya que este permite tener claridad en la segregación de funciones de cada departamento para eliminar el riesgo de duplicidad de funciones y cada área se enfoque en sus actividades.

Al efectuar la propuesta del modelo de tres líneas se pudo identificar que la dirección comercial ha aumentado su puntaje respecto al año 2019 pues ha alcanzado la calificación de cumplimiento efectivo, los demás departamentos se mantienen en el rango más alto por segundo año consecutivo, esto quiere decir que se han aplicado de manera correcta las actividades designadas y que los roles han sido bien definidos. En la presente investigación se usaron los conocimientos adquiridos durante la maestría, lo cual permitió culminar con éxito este proceso de titulación, tanto para mí como autora del presente estudio como para la empresa que se escogió para realizar la propuesta de control interno.



## RECOMENDACIONES

Una sugerencia para la gestión empresarial a partir de los resultados encontrados en este estudio es la importancia de establecer de manera precisa y clara los lineamientos y actividades que debe realizar cada departamento de las empresas, para evitar duplicidad de acciones, de esta manera, se puede establecer un control más sistemático y adecuado para cada empresa de acuerdo con su actividad económica.

Para casos similares al de la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas se enfatiza la recomendación de implementar el modelo de las tres líneas el cual determina los roles y responsabilidades que debe tener cada integrante de la organización y como su desempeño debe estar coordinado a actividades específicas y relacionadas con el riesgo y control interno. Cabe recalcar que para la implementación de este modelo se empezó con la definición de objetivos, estableciendo un perfil de riesgos, identificando la segregación de funciones y líneas de información.

Finalmente, se recomienda a la empresa comercializadora de bebidas no alcohólicas mantener un nivel adecuado de periodicidad al realizar las auditorías internas pues ello permite tener un seguimiento de los planes de acción que deben ser implementados por cada departamento de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1017, D. E. (16 de 03 de 2020). Decreto Ejecutivo 1017. *Decreto Ejecutivo 1017*. Quito.
- Abril, M., LLamuca, S., & López, A. (2017). Propuesta de una metodología basada en el COSO II. Aplicación a un caso práctico. *PUBLICANDO*, 839-840.
- Baque, M. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 5(4), 3-25. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293/517>
- Bastian, P., & Campos, R. (2014). *EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI*. Santiago de Chile: Instituto Profesional Valle Central. Obtenido de <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/287/332>
- Coopers & Lybrand e IIA. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Madrid, España: Diaz de Santos.
- COSO. (Mayo de 2013). Control Interno - Marco Integrado. *Resumen ejecutivo*. Copyright.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *LAURUS*, 12, 180-205. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Deloitte S-Latam, S.C. (2020). *Atendiendo el impacto financiero del COVID-19*. Informe COVID, México.
- El Comercio. (12 de 06 de 2020). Pérdidas por covid-19 en Ecuador llegaron a USD 14 101 millones en mayo. *El Comercio*.
- EY, E. &. (2020). *Encuesta EY: El directorio en tiempos de COVID*. Papper.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para las organizaciones*. Lima: IICO.
- Freire, K., & Mancheno, M. (2020). Covid 19 entre muerte y recesión económica. *FIPCAEC*, 288. Obtenido de <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- García, D., Martínez, F. J., & Antón, M. (2019). *Prevención y Gestión de Riesgos*. España: Gráficas Rey.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de Investigación*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- IIA. (2013). Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. *IIA Declaración de Posición*, 1-7.

- Instituto de Auditores internos, Inc. (2020). *EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020*. Suzzet González .
- ISO31000. (2018). *Gestión del Riesgo*. Norma.
- KPMG. (06 de 2020). *La responsabilidad de las organizaciones en tiempos de la COVID-19*. Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/07/responsabilidad-riesgos-empresas-covid-19/>
- Macazaga, A., Rekalde, I., & Vizcarra, M. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *EDUCACIÓN XXI*, 201-220.
- Maigua, S. (20 de Agosto de 2021). Situación del Control Interno de la empresa. (J. Peña, Entrevistador)
- Meléndez, J. (2016). *Control Interno*. Ancash: CPCC.
- Navarro, J. (2008). The main causes of business failure. *Emprendemania*.
- OMS. (18 de 07 de 2020). *Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)*. Recuperado el 2020, de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- OMS. (2020). <https://www.who.int/es>. Recuperado el 18 de Julio de 2020, de <https://www.who.int/es>
- Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Gestión 2000.
- PWC, P. (03 de 2020). *Impacto y rol de las funciones de aseguramiento*. Obtenido de [www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)
- Ramón, J. (2004). El control interno en las empresas privadas. *QUIPUKAMAYOC*, 81-87.
- Sáenz, C., & Enríquez, A. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf)
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (5 de Noviembre de 2009). Plan Nacional de Desarrollo. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sotomayor, A. (2002). *Control Interno y Auditoría*. Nuevo León: Fondo UANL.
- Tenorio, M., Veintimilla, D., & Reyes, M. (2021). La crisis económica del COVID en Ecuador: Implicaciones y proyectivas para la salud mental y la seguridad. *Revista investigacion y desarrollo I+D*, 13, 88-102.
- The Institute of Internal Auditors. (2015). *Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa*. IIA, FLAI .

The Institute of Internal Auditors. (2019). *Documento de consulta del IIA Tres Líneas de Defensa*.

Universidad Politécnica Salesiana. (2012). *La UPS en Cifras 2012*. (S. T. Estadísticas, Recopilador) Cuenca, Ecuador.

Vinueza, J. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *FIPCAEC*, 6(21), 696-710. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/367/655>

## ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta COSO II

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - Departamento Administrativo		
N°	PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta
<b>Entorno de Control</b>		
1	Cuenta el departamento administrativo con una estructura organizacional formalmente establecida?	
2	¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para la gestión de procesos Administrativos?	
3	¿El personal responsable de la Gestión Administrativa cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo?	
4	¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta en los procesos administrativos?	
5	¿El personal responsable de la Gestión Administrativa cuenta con las habilidades necesarias para realizar su trabajo?	
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
6	¿Se tienen identificados los objetivos del departamento administrativo de la organización?	
7	¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos?	
8	¿Se realiza un análisis de los riesgos, en función de la probabilidad de que estos se materialicen?	
9	¿En la evaluación de riesgos se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	
<b>Actividades de Control</b>		
11	¿El Centro de Distribución y Bodegas estratégicas cuenta con documentación de acuerdo a la Matriz Legal?	
12	¿Las facturas e ingreso de efectivo son registrados en el sistema de la compañía el mismo día de entrega?	
13	¿Se mantiene una segregación de funciones respecto a quien vende, recauda, y registra el ingreso?	
14	¿Se realiza confirmación de cartera a clientes a una fecha de corte?	
15	¿Se hace la debida gestión de cobranza antes de reconocer provisión alguna?	
<b>Información y Comunicación</b>		
16	¿Las políticas, normas y procedimientos de la gestión Administrativa han sido divulgados por los miembros de las áreas responsables?	
17	¿Los informes del departamentto Administrativo son actualizados y oportunos con las fechas?	
18	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos del departamento admisnitrativo?	
19	¿Los sistemas de información permiten que se realice un seguimiento documentado cuando hay un problema o queja?	
20	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al procesos de la gestión Administrativa?	
<b>Supervisión y monitoreo</b>		
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la Gestión Administrativa de la organización?	
22	¿Se dispone de indicadores de desempeño para los procesos de la Gestión Administrativa?	
23	¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos como resultado del análisis de indicadores?	
24	¿Se evalúa la calidad y rendimiento del sistema de control interno en función de la evaluación de riesgos?	
25	¿Se definen y cumplen los planes de acción ?	
<b>Suma</b>		
<b>Puntos</b>		
<b>VALORACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - Departamento de Operaciones		
N°	PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta
<b>Entorno de Control</b>		
1	¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta en los procesos de Gestión de Inventarios?	
2	Cuenta el departamento de operaciones con una estructura organizacional formalmente establecida?	
3	¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de Gestión de Inventarios y logística?	
4	¿El personal responsable de la Gestión de inventarios y logística cuentan con los conocimientos para realizar su trabajo?	
5	¿El personal responsable de la Gestión de inventarios y logística cuentan con la experiencia para realizar su trabajo?	
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
6	¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de Gestión de Inventarios y Logística?	
7	¿Se identifican los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de Gestión de Inventarios Y logística?	
8	¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso?	
9	¿En la evaluación de riesgos del proceso se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento?	
<b>Actividades de Control</b>		
11	¿Los inventarios tienen marcas estándar, informativas y de advertencia para su manipulación?	
12	¿Las entradas de inventario se hacen con ordenes numeradas y autorizadas?	
13	¿Se realiza análisis de rotación de inventarios de manera periódica ?	
14	¿Se hacen tomas físicas de inventario por lo menos una vez al mes/año?	
15	¿Se contrastan o verifican las cantidades facturadas de producto terminado con las salidas de bodega o deposito?	
<b>Información y Comunicación</b>		
16	¿Las políticas y procedimientos de Gestión de Inventarios han sido divulgados por los miembros de las áreas responsables?	
17	¿El código de ética y conducta del proceso de Gestión de Inventarios ha sido divulgado a los grupos de interés?	
18	¿Los informes del departamento de operaciones son actualizados y oportunos con las fechas?	
19	¿La información constituye una herramienta de supervisión para conocer si se han logrado los objetivos?	
20	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de Gestión de Inventarios?	
<b>Supervisión y monitoreo</b>		
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la Gestión de Inventarios y logística de la organización?	
22	¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión de Inventarios y logística?	
23	¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos por el departamento de operaciones?	
24	¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos en el departamento de operaciones como resultado del análisis de indicadores?	
25	¿Se cumplen los planes de acción establecidos de Gestión Inventarios y Logística en respuesta a los hallazgos de las auditorías?	
<b>Suma</b>		
<b>Puntos</b>		
<b>Valoración del Control Interno</b>		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - Departamento Comercial		
Nº	PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta
<b>Entorno de Control</b>		
1	Cuenta el departamento comercial con una estructura organizacional formalmente establecida?	
2	¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el departamento comercial?	
3	¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta en los procesos comerciales?	
4	¿El personal responsable de la Gestión comercial cuenta con las habilidades necesarias para realizar su trabajo?	
5	¿El personal responsable de la Gestión Comercial cuenta con la experiencia para realizar su trabajo?	
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
6	¿Se tienen identificados los objetivos del departamento comercial?	
7	¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos del departamento comercial?	
8	¿Se realiza un análisis de los riesgos del departamento comercial, en función de la probabilidad de que estos se materialicen?	
9	¿En la evaluación de riesgos se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento?	
<b>Actividades de Control</b>		
11	¿Se identifican planes de acción para los colaboradores que evidencian problemas para el cumplimiento?	
12	¿Las devoluciones de clientes con convenios comerciales son aprobadas conforme a las políticas de compañía?	
13	¿Todas las ventas despachadas cuentan con registro de aceptación del cliente?	
14	¿Se verifica que las ventas despachadas hayan sido facturadas y aceptadas por el cliente?	
15	¿Se realizan inventarios físicos de los activos de mercado mensual y anualmente?	
<b>Información y Comunicación</b>		
16	¿Las políticas, normas y procedimientos de la gestión Comercial han sido divulgados?	
17	¿Los informes del departamento comercial son actualizados y oportunos con las fechas?	
18	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos del departamento comercial ?	
19	¿Los sistemas de información permiten que se realice un seguimiento documentado cuando hay un problema o queja en el departamento comercial?	
20	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al procesos de la gestión Comercial?	
<b>Supervisión y monitoreo</b>		
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la Gestión Comercial de la organización?	
22	¿Se dispone de indicadores de desempeño para los procesos inmersos dentro de la Gestión Comercial?	
23	¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos como resultado del análisis de indicadores de los procesos inmersos dentro de la Gestión Comercial?	
24	Se supervisa que las actividades del área comercial se realicen de manera clara y puntual	
25	¿Se definen y cumplen los planes de acción establecidos en respuesta a los hallazgos de las auditorías?	
<b>Suma</b>		
<b>Puntos</b>		
<b>Valoración del Control Interno</b>		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - Departamento Seguridad Industrial		
Nº	PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta
<b>Entorno de Control</b>		
1	Cuenta el departamento de seguridad industrial con una estructura organizacional formalmente establecida?	
2	¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para la gestión de los procesos en el área de Seguridad Industrial y Física?	
3	¿El personal responsable de Seguridad Industrial y Física cuenta con la experiencia para realizar su trabajo?	
4	El departamento de Seguridad Industrial cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados de los empleados ?	
5	¿El personal responsable de Seguridad Industrial y Física cuenta con las habilidades para realizar su trabajo?	
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
6	¿Se tienen identificados los objetivos del departamento de Seguridad Industrial y Física?	
7	¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos del departamento de Seguridad Industrial y Física?	
8	¿Se realiza un análisis de los riesgos del departamento de Seguridad Industrial y Física?	
9	¿En la evaluación de riesgos del departamento de Seguridad Industrial y Física se considera la probabilidad de fraude?	
10	¿Una vez identificados y evaluados los riesgos del departamento de Seguridad Industrial y Física, se define un plan de tratamiento con menor riesgo?	
<b>Actividades de Control</b>		
11	¿Se ha establecido un procedimiento para reportar accidentes?	
12	¿Son identificadas las rutas de tráfico?	
13	¿Existen procedimientos para manejar residuos peligrosos?	
14	¿Está establecido un plan de evacuación en caso de un incendio?	
15	¿Se les proporciona a los empleados EPP cada vez que es necesario?	
<b>Información y Comunicación</b>		
16	¿Las políticas, normas y procedimientos de la gestión de Seguridad Industrial y Física han sido divulgados?	
17	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos?	
18	¿Los sistemas de información permiten que se realice un seguimiento documentado cuando hay un problema o queja?	
19	¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	
20	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al procesos de Seguridad Industrial y Física?	
<b>Supervisión y monitoreo</b>		
21	¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la gestión de Seguridad Industrial y Física dentro de la organización?	
22	¿Se dispone de indicadores de desempeño para los procesos inmersos dentro de la Gestión de Seguridad Industrial y Física?	
23	¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos como resultado del análisis de indicadores?	
24	Se supervisa que las actividades del área administrativa se realicen de manera clara y puntual	
25	¿Se definen y cumplen los planes de acción establecidos dentro de la Gestión de Seguridad Industrial y Física en respuesta a los hallazgos de las auditorías?	
<b>Suma</b>		
<b>Puntos</b>		
<b>Valoración del Control Interno</b>		

## Anexo 2. Fichas de visita de Observación

Análisis de Observación	Departamento Administrativo
<b>Observación:</b> Falta de documentos legales cuerpo de bomberos	
<b>Riesgos:</b> Cierre de las instalaciones y no puedan trabajar	
<b>Criterios:</b> Existen regulaciones por cada localidad, el permiso de bomberos es a nivel nacional	
<b>Causas:</b> Infraestructura para el sistema de contra incendios	
<b>Consecuencias:</b> Obra civil pendiente de construcción	
<b>Opciones de Solución:</b> Generación de Capex para construcción de infraestructura	<b>Beneficios:</b> Cumplimiento legal y reputacional de la empresa
Fecha:	

### Anexo 3. Fichas de visita de Observación Departamento Comercial

Análisis de Observación	Departamento Comercial
Observación: Exceso de carga laboral en armado de producto retornable	
Riesgos: Ineficiencias operativas y exceso de horas extras	
Criterios: Tiempos de trabajo por tipo de producto y horas para cada uno del personal	
Causas: Falta de equilibrio en gente de una localidad a otra	
Consecuencias: Demoras en el tiempo de entrega de camiones	
Opciones de Solución: Equilibrio de cargas de personal a centros de distribución	Beneficios: eficiencia operativa y disminución de horas extras
Fecha:	



#### Anexo 4. Fichas de visita de Observación Departamento Operaciones

Análisis de Observación	Departamento de Operaciones
<b>Observación:</b> Falta de movimientos de baja de producto	
<b>Riesgos:</b> Sobrestimación del inventario con producto no permitido	
<b>Criterios:</b> Baja de producto de forma diaria que no cumple con los estándares de calidad	
<b>Causas:</b> Falta de presupuesto para dar de baja el producto	
<b>Consecuencias:</b> Incremento de diferencias de inventario y almacenamiento de producto no conforme	
<b>Opciones de Solución:</b> Asignación de presupuesto y control de baja de producto con áreas alternas	<b>Beneficios:</b> Control en la baja de producto
Fecha:	

### Anexo 5. Fichas de visita de Observación Departamento Seguridad Industrial

<b>Análisis de Observación</b>	<b>Departamento de Seguridad Industrial</b>
Observación: Falta de sanitización de unidades de transporte	
Riesgos: Riesgos de Contagio de COVID al personal	
Criterios: Recomendaciones de la OMS para la sanitización al ingreso de unidades	
Causas: Descuido o exceso de confianza del personal de limpieza para las unidades	
Consecuencias: Afectación a la salud de los colaboradores por una posible contagio	
Opciones de Solución: check list de actividades de limpieza y sanitización de unidades	Beneficios: Salud de los colaboradores y disminución de riesgo de contagio por COVID
Fecha:	

## Anexo 6. Formato de Entrevista

Características de la entrevista: la información proporcionada por el entrevistado será confidencial y tendrá una duración máxima de 1 hora aproximadamente

Preguntas:

¿Qué opinión tiene usted acerca de esta empresa?
Como empresa está considerada dentro del ranking de las 100 mejores a nivel nacional, una compañía multinacional es un referente en el mercado como modelo de gestión y de administración que ha cambiado continuamente en búsqueda de mejores resultados.
¿Como se siente trabajando en esta empresa?
El lugar en el que uno se siente cómodo trabajando, ha permitido que todas las cosas que he conseguido hayan sido gracias a trabajar en la compañía, mi sentido de orgullo en trabajar en esta organización.
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?
15 años
¿Usted gestionó el control interno al momento de que inicio la pandemia?
Cuando empezó la pandemia, nunca pensamos que duraría más de un año y bueno aún seguimos en pandemia, sin embargo; empezamos a gestionar en tres frentes para el control interno dentro de la organización que fueron; respuesta en el cual dimos lineamientos para políticas y procedimientos que debían funcionar en la pandemia, mucho enfoque en el capital de trabajo y la disciplina operativa que se mantuvo durante el período de emergencia actualmente es más estable.
¿Cómo ha afectado la pandemia a las operaciones de negocio?

<p>Con el cierre de tiendas, el 52% de los negocios tuvieron complicaciones y así afectando las ventas del 2020, en los meses de abril y mayo tuvimos una caída de 48% del volumen en el cual se generaron estrategias para recuperar las ventas y así que no se vea perjudicado aún más el negocio, actualmente; hay muchos negocios que aún no abren y por lo tanto existen aún oportunidades en el mercado.</p>
<p>¿Podría identificar 3 riesgos asociados a la pandemia y de qué manera afectaron al negocio?</p>
<p>La caída en ventas, Riesgo de crédito, Inventarios caducados.</p>
<p>¿Puede mencionar 3 estrategias que se adoptaron para la recuperación y respuesta los riesgos identificados en la anterior pregunta?</p>
<p>Para el riesgo de pérdida de volumen, se generaron estrategias de venta digital, es así que se venía trabajando con una plataforma de venta en línea y canales de venta en el hogar, de tal forma que se venta de forma directa al consumidor, resultado que dio un crecimiento en ventas de este canal del más del 200%.</p>
<p>¿Antes de la pandemia que modelo de gestión de riesgo utilizaban?</p>
<p>Antes de la pandemia, se utilizaba un modelo de gestión propio que estaba enfocado a las revisiones operativas en cada uno de los centros de distribución, esto sin duda; nos vio en la necesidad de generar nuevas estrategias para consolidar a un modelo de gestión de 3 líneas de defensa y enlazarlo con COSO.</p>
<p>¿De qué manera se estructura el área de control interno de la empresa?</p>
<p>A partir del 2018 se creó un área de Control Interno para todas las empresas del grupo, esto permitió que se puedan homologar procesos y criterios de operación que permitan tener una estandarización en los procesos de la compañía.</p>
<p>¿Como le afecto la pandemia al control interno de la empresa?</p>
<p>Afectó enormemente, ya que las revisiones principales eran en situ y con la pandemia esto no se pudo realizar, el nivel de miedo y factores de desconocimiento hizo que el equipo de</p>

trabajo no pueda trabajar como normalmente lo hacía. Para lo cual se dejó de realizar evaluaciones para el 2020 y se cambió el enfoque como apoyo al negocio en establecer mecanismos de respuesta y recuperación del negocio.
¿Quién está a cargo de la gestión de riesgo y control en la empresa?
Actualmente existen varias áreas que están a cargo de la gestión de riesgos, esto genera una duplicidad del mismo al ser una organización tan grande se deben establecer acuerdos para que se tenga una sola área.
¿Se realizan controles internos de manera anual, semestral o mensual?
Tenemos identificados controles que funcionan de forma diaria y se realiza una evaluación de controles una vez al año con un seguimiento a los planes de acción que deben ser implementados.
¿Se realizan controles externos? ¿Con que frecuencia?
Controles externos no los manejamos, el proceso de controles es interno o podríamos contemplar criterios que vienen desde el corporativo en México.
¿Existe o existía desorganización entre los diferentes grupos de riesgos y control?
Existe una desorganización como te había comentado, hay dos áreas que manejan los riesgos; sin embargo; hay que ver el enfoque con el cual debemos homologar, en aspectos de control somos los únicos que manejamos el control interno.
¿Conoce el modelo de las tres líneas? Si o No
Si, de hecho, actualmente con la propuesta que realizas para el estudio lo estamos utilizando de las 3 líneas, modelo que cambió recientemente por el instituto de auditores interno como modelo recomendado de operación.
¿Cree que el modelo de las tres líneas es el ideal para solucionar los riesgos que ha causado la pandemia? ¿Por qué?

<p>El modelo de 3 líneas te permite tener determinada las responsabilidades y roles que deben tener cada una de las líneas tanto el usuario como el área de Control Interno, Auditoria ya como un ente independiente realiza las revisiones, este modelo permite que las organizaciones se establezcan de mejor manera y ayudará a la organización por que brinda un modelo ya probado que utilizan las empresas de clase mundial y eso no puede dejarnos atrás.</p>
<p>¿Cuáles serían los factores para evaluarse en cada línea?</p>
<p>El vincularse en el modelo de las tres líneas permite que la administración tenga la responsabilidad de hacerse cargo de los procesos, generar indicadores y hacer revisiones constantes de cómo está sus procesos. La segunda línea que es la gestión del riesgo, como parte de Control es como se gestionaría, el cual con monitoreo preventivos ayudan a la gestión</p>
<p>¿Cómo se vinculan entre sí los roles de las tres líneas?</p>
<p>La primera y segunda línea tiene una vinculación directa pero no mezclada, ya que las administraciones deben gestionar el riesgo y la segunda debe asesorar al riesgo que se requiere.</p>
<p>¿Estuvo preparada la empresa para afrontar la pandemia del COVID-19?</p>
<p>Pocas empresas consideró que estuvieron preparadas, debo decir que como esperamos no estuvimos preparados, sin embargo; tuvimos una resiliencia empresarial que permitió contener y en este momento estamos en una etapa de recuperación del negocio.</p>
<p>¿Qué medidas de bioseguridad tomo la empresa para salvaguardar la integridad de sus empleados?</p>
<p>El compromiso que tuvo la dirección general hizo que se designen un presupuesto solamente a la emergencia en el cual se entregó una dotación de equipos de bioseguridad como alcohol, mascarillas, desinfección en cada uno de los camiones a la salida e ingreso al centro de distribución. El personal lo vio con gran agrado que se sintió que se les está cuidando.</p>

¿Qué cree que se debe considerar cuando la crisis de la pandemia disminuya?

Para considerar debe estar asociada al cuidado del efectivo, capital de trabajo, como indicadores claves, revisando estos factores y estableciendo controles para que no se pierdan recursos y la empresa maneje su flujo de caja, hizo que los resultados sean satisfactorios entendiendo la pandemia.

¿Quisiera emitir algún comentario adicional de lo que se ha hablado anteriormente?

Considero que la pandemia dejó muchos aprendizajes y oportunidades de una gestión más eficiente, ayuda a que la organización se revalúe que controles tiene y que nuevas formas de gestión de riesgos y control debe implementar, el apoyar con la inteligencia artificial y big data que deben manejar las empresas. Nuevos mecanismos de revisión integrados al teletrabajo y a la gestión del manejo de información deben ser críticos el cual se presentarán nuevos riesgos manejados a la pandemia enfocados a la tecnología de información

## **Anexo 7. Guía de Cuidado de Activos**

### **1. Objetivo:**

Esta política establece los principios, procedimientos y normas para proteger el patrimonio de Arca Continental y para fomentar entre los colaboradores la integridad y responsabilidad en el uso de los activos y recursos de la empresa.

### **2. Alcance:**

Esta Política es GLOBAL; es decir, es aplicable a todos los Colaboradores de las diferentes subsidiarias, filiales y unidades de negocio en todos los países y regiones en donde Arca Continental tiene operaciones, así como a proveedores y otros terceros.

### **3. Definiciones:**

Los siguientes términos definidos se resaltan con negrillas al usarse en esta Política:

**Activos** son todos los bienes y recursos de la Empresa que forman parte de su patrimonio.

Los Activos pueden ser tangibles o intangibles y abarcar muchos tipos, incluyendo, por mencionar algunos: dinero, valores, vehículos, instalaciones, materia prima, empaques, herramientas, maquinaria, computadoras, archivos electrónicos y software.

Entre los Activos de la Empresa también se encuentran comprendidos el tiempo del



personal en horas de trabajo, así como la información, las marcas y otros derechos de propiedad industrial e inclusive la denominación, reputación e imagen corporativa de la Empresa.

Los vehículos, uniformes, productos, puntos de venta y otros Activos de la empresa, ya sea que porten logotipos o elementos distintivos o no, son una extensión de la Empresa, tanto dentro como fuera de las instalaciones y horarios de trabajo.

Áreas Responsables son las instancias dentro de la Empresa encargadas de desarrollar controles, procedimientos, protocolos, criterios y otras medidas para implementar las disposiciones de esta Política. Los departamentos de Ventas, Finanzas, Mercadotecnia, Abastecimientos y Tesorería y en general cualquier área que sea responsable de la gestión de activos serán la Áreas Responsables principales; cada departamento alineado con su función dentro de la Organización.

La empresa o sus subsidiarias, filiales y unidades de negocio en todos los países y regiones en donde tiene operaciones.

Colaborador es toda persona que se emplea, de manera temporal o permanente en la empresa o que forma parte de cualquiera de sus consejos u otros órganos de administración.

Gestión de activos: la gestión de activos son las actividades que permiten administrar, liderar o conducir el ciclo de vida de tales activos para maximizar su valor,

incluyendo su diseño, construcción, explotación, mantenimiento, reemplazo e infraestructuras, etc.

Terceros son las personas físicas o morales que usan o de alguna otra manera se vinculan con los Activos de la Empresa.

Comité de Control Interno: Se compone por Direcciones corporativas de Administración, Capital Humano, Ética y Cumplimiento y Auditoría Interna, así como por las Gerencias Corporativa de Control de Procesos y de Control Interno México y la Jefatura Corporativa de Control de Procesos.

#### **4. Lineamientos de la política:**

##### **4.1 Uso correcto y responsable de Activos.**

a. Principio general. Los Colaboradores de la empresa y los Terceros deben cuidar los Activos de la Empresa como si fueran propios. Esto significa, entre otras cosas:

i. Usarlos de manera responsable, evitando cualquier abuso o situación que cause su desgaste o deterioro más allá de lo ordinario por su uso normal y paso del tiempo.

ii. Asegurarse de que, aquellos activos que estén bajo su responsabilidad, posesión y/o custodia, reciban el mantenimiento, reparaciones y cuidado indicado conforme a sus manuales o mejores prácticas.

iii. Resguardarlos y protegerlos contra robos, sustracciones o usos indebidos.

iv. Utilizarlos para beneficio de la empresa, sus subsidiarias y/o afiliadas y para los fines para los que fueron diseñados o asignados.

- v. Usarlos con apego a las medidas de seguridad requeridas o prudentes para evitar daños a terceros, al medio ambiente, a las comunidades o a otros bienes o activos.
  - vi. En su caso, proteger su confidencialidad y evitar situaciones que puedan resultar en una divulgación indebida.
  - vii. Nunca usarlos o permitir su uso para actividades ilícitas.
  - viii. Asegurarse que los terceros a quienes se confía el uso o resguardo de bienes o recursos de la empresa cumplan con los mismos niveles de cuidado y buen uso previstos en esta Política.
- b. Consideraciones particulares.
- i. Cada Colaborador es responsable de cuidar el buen nombre de la Empresa y familiarizarse con las políticas corporativas y lineamientos relacionados con esta política.
  - ii. Vehículos y otros Activos de la Empresa. Los Colaboradores son responsables de usar dichos Activos con responsabilidad y respeto absoluto a las leyes y reglas aplicables, como las de tránsito, medio ambiente e impacto social. Por la imagen que dan de la empresa, estos Activos deben mantenerse en estados óptimos de limpieza y mantenimiento.

#### **4.2 Registro correcto de operaciones.**

- a. Principio general. Los libros y registros contables, operativos o de cualquier indicador de la Empresa deben reflejar de manera clara, objetiva, precisa, y completa el origen, naturaleza y destino de sus Activos.

b. Criterios y reglas para registro de operaciones. Las Áreas Responsables deberán preparar y comunicar adecuadamente los criterios y reglas que los Colaboradores deberán observar para el registro de operaciones y la gestión de Activos conforme a esta Política, especialmente en temas o materias sensibles como valuaciones, operaciones con efectivo o valores, entre otras.

#### **4.3 Trato con clientes, proveedores y otros terceros.**

a. Principio general. En las relaciones con terceros, los Activos de Arca Continental deben usarse en apego a un marco de integridad y legitimidad en beneficio de la Empresa, no se tolerarán actos de corrupción o influencia indebida, mismos que en su caso se sancionarán de acuerdo a la Política Anticorrupción y la Política de Conflicto de Interés.

#### **b. Consideraciones particulares.**

i. Los Colaboradores deben conocer y cumplir estrictamente la Política Anticorrupción de la empresa. Las interacciones con funcionarios de gobierno deben estar sujetas a controles y niveles de escrutinio elevados, por lo que los Colaboradores deben identificar claramente la naturaleza de las contrapartes con que interactúan.

ii. Los Colaboradores deben consultar la Política de Conflictos de Interés para evitar violaciones a nuestro Código de Ética y Políticas de Conducta.

iii. Los regalos, cortesías, viajes y entretenimiento a clientes, proveedores u otros terceros, actuales o potenciales de la Empresa deben justificarse en el contexto de las actividades promocionales de la Empresa a fin de demostrar la calidad de nuestros productos o servicios o de nuestra oferta de valor, y solo cuando exista una clara justificación de negocios y no esté prohibido por las leyes aplicables. Los regalos o cortesías no deben utilizarse para ejercer una influencia indebida en las decisiones de los mismos.

iv. Los reembolsos, promociones, incentivos, patrocinios y otros beneficios para los clientes actuales o potenciales de la Empresa deben justificarse por las razones previstas en el inciso anterior o por criterios

Objetivos de valor o importancia del cliente, tales como volumen de compras, desarrollo estratégico, lealtad, posicionamiento de marca o productos, promoción comercial, entre otros. Los Colaboradores deben evitar criterios discrecionales o de influencia indebida al otorgar dichos beneficios.

v. Los donativos, patrocinios y otros beneficios a personas o instituciones distintas de nuestros clientes deben responder a criterios de responsabilidad social alineados con el negocio o los fines altruistas expresamente definidos por Empresa. Se prohíben los donativos, patrocinios y otros beneficios otorgados discrecionalmente sin vinculación con los objetivos o fines de la Empresa.

vi. Las Áreas Responsables deberán desarrollar y comunicar controles, procedimientos, políticas y protocolos, en la medida que sean necesarios, en relación

con las operaciones y la gestión de Activos frente a clientes, proveedores y otros terceros.

#### **4.4 Procesos y Materialidad.**

a. Principio General. Los procesos de gestión de los Activos deben atender la realidad operativa de la Empresa y sus unidades de negocio, sustentados en una evaluación de riesgos actualizada y enfocada en los principios y requerimientos de esta Política.

b. Consideraciones particulares.

i. Las Áreas Responsables deberán identificar las actividades, áreas o unidades de negocio, perfiles de contrapartes, entre otros criterios, para individualizar los perfiles de riesgo y los controles y procedimientos necesarios.

ii. Las Áreas Responsables deberán diseñar e implementar controles, procedimientos, protocolos y otras medidas para evitar pagos utilizando medios manuales o que dificulten su registro o rastreo, tales como pagos en efectivo (monedas o billetes), con cheques o en especie, o pagos fuera de libros o registros, con conceptos ambiguos o confusos, a través de intermediarios, bajo criterios de excepción a los procesos de la Empresa, a cuentas en instituciones o jurisdicciones con alta opacidad o sujetas a sanciones, entre otros. (véase Política de Pagos).

iii. Las Áreas Responsables deberán mantener actualizada la identificación prevista en el inciso anterior, con base en evaluaciones de riesgo periódicas realizadas

conforme a las metodologías y criterios desarrollados por las mismas u otras Áreas Responsables.

5. Vigilancia, cumplimiento e interpretación de la política:

Los departamentos de Ventas, Finanzas, Mercadotecnia, Abastecimientos y Tesorería y en general cualquier área que sea responsable de la gestión de activos de registros y de cualquier indicador serán la Áreas Responsables principales para la administración y adopción de medidas señaladas en esta Política. Dichos departamentos podrán consultar con el Comité de Control Interno sobre el alcance de sus responsabilidades y deberán informarle sobre cualquier protocolo, informe u otro documento o información relevante en relación con lo anterior. Las denuncias e investigaciones de posibles violaciones a esta Política se atenderán conforme al Código de Ética y Políticas de Conducta y las políticas y protocolos aplicables de Empresa.

6. Consecuencias o Sanciones por el incumplimiento de la política:

La empresa podrá investigar y, en su caso, determinar la existencia de faltas a esta Política, así como tomar las acciones convenientes para sancionar o remediar cualquier incumplimiento de esta Política. Entre otras acciones, la Empresa podrá adoptar las medidas disciplinarias y legales apropiadas, de conformidad con la ley, el Código de Ética y Políticas de Conducta y las políticas y protocolos aplicables.

### Anexo 8. Perfil de riesgos

<b>RIESGO INHERENTE</b>						
<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Crítico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>	<b>Total general</b>
<b>Estratégico</b>						
<b>Estratégico</b>			3		3	<b>11</b>
<b>Transformacional</b>	4	5	20		4	<b>51</b>
<b>Operacional</b>						
<b>Operacional/TI</b>			3			<b>7</b>
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>69</b>

<b>RIESGO RESIDUAL</b>				
<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Baja</b>	<b>Medio</b>	<b>Muy Bajo</b>	<b>Total general</b>
<b>Estratégico</b>				
<b>Estratégico</b>			3	<b>11</b>
<b>Transformacional</b>	5	4	12	<b>51</b>
<b>Operacional</b>				
<b>Operacional/TI</b>			3	<b>7</b>
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>69</b>



## Anexo 9 Líneas de Información y segregación de funciones



Fuente: Autora