

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR**  
**POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN**  
**CONTADURÍA PÚBLICA**

Propuesta de mejoramiento del sistema de control  
interno de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum

**ESTUDIANTES**

Ariana Bastos Neurohr B00854

Dennis Vargas Bolaños A96490

Laura Vargas Cerdas A86664

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio**

**San José, Costa Rica**

**Julio, 2019**



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 09-19

Acta de la Sesión 09-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 18 de julio de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Ariana María Bastos Neurohr carné B00854**, **Laura Cristina Vargas Cerdas carné A86664** y **Dennis Arturo Vargas Bolaños carné A96490**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes: Carlos Castro Umaña, Representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Luis Guzmán Gutiérrez Tutor; Ridíguer Artavia Barboza y Roberto Porras León, lectores; Gino Ramírez Solís Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.*

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública.

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno de la Empresa de Comunicación Corporativa Ketchum.**

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

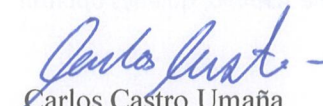
**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)


**Artículo 6**

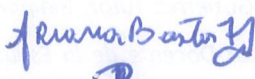

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Contaduría Pública.*

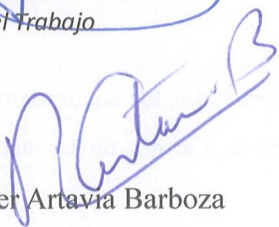
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 19 horas.

  
Carlos Castro Umaña  
Representante del Director de la Escuela de  
Administración de Negocios


Ariana María Bastos Neurohr  
Carné B00854

  
Luis Guzmán Gutiérrez  
Tutor del Trabajo

  
  
Dennis Arturo Vargas Bolaños  
Carné A96490

  
Ridiguer Artavia Barboza  
Lector

  
Laura Cristina Vargas Cerdas  
Carné A86664

  
Roberto Porras León  
Lector

  
Gino Ramírez Solís  
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Julio, 2019

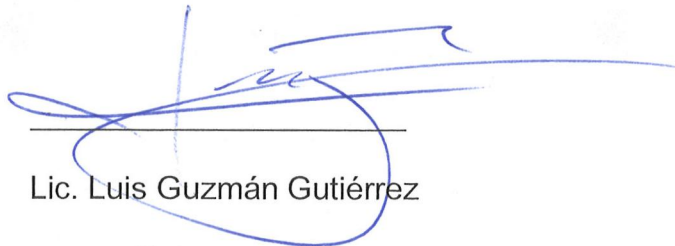
**Señores**

**Asuntos estudiantiles**

**Facultad de Ciencias Económicas**

Hago constar que los estudiantes Ariana Bastos Neurohr, carné B00854; Dennis Vargas Bolaños, carné A96490, y Laura Vargas Cerdas, carné A86664, quienes efectuaron su trabajo final de graduación bajo la modalidad de Seminario de Graduación y cuya defensa tuvo lugar el día jueves 18 de julio de 2019, cumplieron con todo lo requerido hasta aprobarse dicho trabajo por el Tribunal Evaluador sin ningún cambio.

Atentamente,



Lic. Luis Guzmán Gutiérrez

Tutor

## **Derechos de autor**

El trabajo denominado:

Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno de la Empresa de Comunicación Corporativa Ketchum, es propiedad intelectual de los estudiantes Bastos Neurohr Ariana, Vargas Bolaños Dennis y Vargas Cerdas Laura, como requisito para optar por el grado de licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica. Por lo anterior, cualquier reproducción parcial o total del documento debe contar con la autorización escrita de los titulares.

## **Dedicatoria**

A Dios por guiarme durante este proceso y permitirme alcanzar esta meta la cual representa esfuerzo, dedicación y perseverancia.

A mi papá por haberme forjado hasta ser yo la persona que soy, por haberme dado todo y haberme apoyado y guiado siempre. Él ha estado disponible para mí en todo momento y me motiva día a día a ser mejor persona.

También dedico este logro a mi hermana María José, que siempre ha estado a mi lado y me ha hecho ver la vida de una forma diferente. Gracias a ella me esfuerzo todos los días para lograr ser una mujer profesional ejemplar.

A los profesores, gracias por su guía y dedicación, especialmente a los profesores que fueron parte fundamental durante este trabajo.

Por último, agradezco a mis compañeros su apoyo y buen trabajo en equipo.

Ariana

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios por guiarme por el buen camino, por darme fortaleza para seguir adelante y por permitirme alcanzar una de tantas metas por cumplir.

También dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis tres pilares fundamentales, ahora ángeles, mi madre, mi abuela y mi abuelo, que han influido en mi vida y guiado para que sea una persona de bien y, por supuesto, a quienes les debo toda mi vida.

A la Universidad de Costa Rica por su apoyo y la oportunidad de aprender y permitirme formarme profesionalmente.

A mis compañeras, Ariana y Laura, por el gran equipo que hemos hecho para poder llevar a cabo este trabajo.

Dennis

## **Dedicatoria**

A Dios por permitirme llegar a esta meta tan importante en mi vida y por todas las bendiciones que ha puesto a mi disposición a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis hijos Emiliano y Gabriel por ser mi gran inspiración y motivo de superación.

A mi familia por ser de gran apoyo para la culminación de este trabajo de graduación; a mi esposo José Pablo quien siempre ha estado en los momentos más difíciles de esta carrera universitaria, y a mi suegra Elizabeth y a mi madre Zeidy porque gracias a ellas pude culminar mis estudios.

A mis compañeros Ariana y Dennis por el gran esfuerzo realizado para poder culminar con éxito este trabajo de graduación.

Finalmente, dedico este trabajo a los profesores que siempre fueron de gran apoyo, nuestro tutor y los lectores, que dedicaron su tiempo para que este trabajo fuera realidad.

Laura



## Contenido

Índice de cuadros .....	12
Resumen ejecutivo .....	13
Introducción.....	14
Justificación.....	17
Alcance .....	20
Limitaciones .....	22
Objetivos: General y específicos .....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos .....	23
Contenido capitular .....	25
Capítulo I: Establecer las perspectivas teóricas de la investigación mediante un estudio bibliográfico contextual de la industria y del control interno .....	25
1.1 Generalidades de la industria .....	26
1.1.1 Reseña histórica de las relaciones públicas y la comunicación.....	26
1.1.2 Definición de los términos relaciones públicas y comunicación.....	28
1.1.3 Características de las relaciones públicas y la comunicación.....	32
1.1.4 Relaciones públicas y comunicación en Costa Rica.....	33
1.1.5 Legislaciones aplicables a la industria en Costa Rica .....	34
1.1.6 Mercado competitivo en Costa Rica .....	35
1.2 Generalidades sobre control interno .....	38
1.2.1 Antecedentes del control interno .....	38
1.2.2 Definición de control interno .....	40
1.2.3 Objetivos e importancia del sistema de control interno.....	42
1.2.4 COSO como marco normativo aplicable.....	45
1.2.5 Componentes del sistema de control interno.....	48
1.2.6 Responsables del control interno.....	55
1.3 Técnica FOCAR.....	57
1.3.1 Concepto de la herramienta FOCAR .....	58
1.3.2 Ventajas de la herramienta FOCAR .....	59
1.3.3 Áreas de análisis de la herramienta.....	60
Capítulo II: Entorno y características de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum .....	63
2.1 Antecedentes históricos de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum	63
2.1.1 Reseña histórica de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum (CCK).....	63
2.1.2 Misión y visión de la empresa.....	65
2.1.3 Objetivos organizacionales.....	66
2.1.4 Estructura organizacional de la empresa.....	66

2.2 Comunicación Corporativa Ketchum en la actualidad.....	68
2.2.1 Principales servicios .....	68
2.2.2 Clientes.....	74
2.2.3 Competidores directos.....	77
2.2.4 Legislación aplicable.....	81
2.2.5 Fuentes de financiamiento.....	82
2.2.6 Programas de responsabilidad social .....	82
2.3 Descripción del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum .....	83
2.3.1 Descripción de puestos del Área Administrativo-Contable .....	83
2.3.2 Descripción de las funciones del Área Administrativo-Contable .....	85
2.3.3 Descripción de procesos del Área Administrativo-Contable .....	91
Capítulo III: Evaluación de los componentes funcionales del sistema de control interno en el Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum .....	93
3.1 Metodología de la investigación .....	93
3.1.1 Tipo de investigación .....	93
3.1.2 Enfoque de la investigación .....	94
3.1.3 Recopilación de información.....	94
3.1.4 Fuentes.....	95
3.2 Ambiente de control .....	96
3.2.1 Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos .....	96
3.2.2 Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.....	97
3.2.3 Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad.....	99
3.2.4 Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.....	100
3.2.5 Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.....	102
3.3 Valoración de riesgos .....	102
3.3.1 Principio 6: Especifica objetivos relevantes .....	103
3.3.2 Principio 7: Identifica y analiza los riesgos.....	104
3.3.3 Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude .....	105
3.3.4 Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.....	106
3.4 Actividades de control .....	107
3.4.1 Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control .....	108
3.4.2 Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología .....	109
3.4.3 Principio 12: Implementa políticas y procedimientos .....	111
3.5 Información y comunicación.....	112
3.5.1 Principio 13: Usa información relevante .....	113

3.5.2 Principio 14: Comunica internamente .....	114
3.5.3 Principio 15: Comunica externamente .....	115
3.6 Actividades de Seguimiento – Monitoreo .....	115
3.6.1 Principio 16: Efectúa evaluaciones continuas o independientes, o ambas .....	116
3.6.2 Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias .....	116
3.7 Análisis de las fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos (FOCAR) .....	118
3.7.1 Objetivos de la herramienta de análisis FOCAR.....	118
3.7.2 Detalle de sus fortalezas.....	119
3.7.3 Detalle de sus oportunidades .....	120
3.7.4 Detalle de sus carencias.....	120
3.7.5 Detalle de sus amenazas.....	121
3.7.6 Detalle y evaluación de los riesgos.....	122
3.8 Análisis de la situación actual de la compañía respecto a sus fortalezas, ....	129
oportunidades, carencias, amenazas y riesgos .....	129
3.8.1 Fortalezas .....	129
3.8.2 Oportunidades .....	132
3.8.3 Carencias.....	134
3.8.4 Amenazas.....	136
3.8.5 Riesgos.....	137
Capítulo IV: Propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum para lograr un adecuado control interno y mejorar la consecución de los objetivos de negocios.....	142
4.1 Propuestas de mejoras para los componentes de control interno .....	142
4.1.2 Objetivo de las propuestas .....	142
4.2 Propuesta de mejora del sistema de control interno para el Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum ....	143
4.2.1 Ambiente de control .....	143
4.2.2 Valoración de riesgos .....	152
4.2.3 Actividades de control.....	170
4.2.4 Información y comunicación .....	174
4.2.5 Actividades de Seguimiento – monitoreo.....	180
4.3 Manual de procedimientos para el Área Administrativo-Contable a fin de mejorar los componentes del sistema de control interno .....	182
4.3.1 Manual de procedimientos para los principales procesos de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum .....	185
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones finales.....	198

5.1 Conclusiones .....	198
5.2 Recomendaciones .....	200
ANEXOS .....	203
Bibliografía .....	215

## Índice de cuadros

Cuadro N°1 Principales agencias de relaciones públicas en Costa Rica .....	36
Cuadro N°2 Estructura organizacional regional .....	67
Cuadro N°3 Estructura organizacional local.....	68
Cuadro N°4 Matriz de calor de riesgos.....	124
Cuadro N°5 Riesgos globales .....	138
Cuadro N°6 Riesgos de gestión de la entidad.....	140
Cuadro N°7 Análisis FOCAR.....	154
Cuadro N°8 Análisis FOCAR.....	155
Cuadro N°9 Matriz de valoración de riesgos .....	160
Cuadro N°10 Riesgos globales .....	161
Cuadro N°11 Riesgos de gestión de la entidad.....	165
Cuadro N°12 Simbología del diagrama de flujo .....	184
Cuadro N°13 Manual de procedimientos de cuentas por pagar.....	185
Cuadro N°14 Manual de procedimientos de cuentas por cobrar.....	191
Cuadro N°15 Manual de procedimientos de arqueo de caja chica.....	194

## Resumen ejecutivo

Comunicación Corporativa Ketchum (CCK) nace como empresa en enero de 1988 en San José, Costa Rica, y a través del tiempo, gracias a la calidad e innovación en sus servicios, se ha podido posicionar en el mercado norteamericano, en Latinoamérica, Asia y Europa.

Para lograr mejoras e innovar sus procesos es vital que exista dentro de las organizaciones un adecuado sistema de control interno (SCI) que favorezca el logro de los objetivos operacionales, ofrezca confiabilidad en la información financiera y ayude al cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Se planteó una propuesta de mejoramiento del sistema de control interno de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum (CCK), dados los beneficios que esto trae consigo, tomando como referencia lo establecido en el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), en su versión 2013.

El proyecto se centra en la evaluación integral de los componentes de control interno, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer medidas correctivas que se adapten a las necesidades y a la capacidad de la organización.

Como valor agregado a la investigación se propone un manual de procedimientos basado en las mejores prácticas, como una herramienta que le permitirá a la organización el cumplimiento de sus objetivos de control.

## Introducción

Actualmente, las empresas buscan atraer la atención de los clientes y para poder lograrlo es necesario que proyecten a sus miembros una imagen positiva, de empatía y afinidad, para que puedan ser reflejadas fuera de la organización. Sin embargo, no todas las compañías tienen el éxito necesario para transmitir una buena imagen. Por esta razón existen organizaciones que se dedican a mejorar la comunicación interna y externa de las empresas, para que puedan mantener una línea de comunicación, entendimiento y aceptación entre el público.

En Costa Rica existen diversas empresas de relaciones públicas que facilitan la interacción entre la sociedad y una organización, con el fin de transmitir al público meta sus objetivos e intereses en crear una concordancia entre las partes, tal es el caso de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum (CCK), la cual ofrece un servicio de comunicación estratégica integral para fortalecer la comunicación, tanto en lo interno como en lo externo de sus clientes, enfocados en el logro de los objetivos del negocio.

Actualmente la organización es líder en una industria muy competitiva en la que cada día se crean nuevas empresas que buscan el éxito nacional e internacionalmente, razón por la cual la compañía debe innovar continuamente sus procesos claves para captar más clientes y lograr mantener su estabilidad y crecimiento exitoso en el sector de la comunicación.

Para lograr mejoras e innovar sus procesos es necesario tener un adecuado sistema de control interno (SCI) que favorezca en cuanto a la consecución de los objetivos operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables. Al utilizar de manera adecuada dicho sistema eso le permitirá a la organización ser eficiente, eficaz y efectiva, lo cual va a facilitar el cumplimiento de las metas establecidas y el crecimiento en el mercado actual.

Dado lo anterior es necesaria la participación activa de la administración y utilizar mejores prácticas para la consolidación del sistema de control interno. Tal es el caso del marco integrado de control interno COSO 2013, que proporciona los criterios necesarios para el mejoramiento del control interno en las empresas.

El objetivo del presente trabajo es mejorar el sistema de control interno de la compañía por medio de una evaluación integral de sus componentes de control, así como del análisis de sus procesos. Esto permitirá identificar desviaciones y descubrir áreas de mejoras con el fin proponer las medidas correctivas necesarias a fin de lograr un adecuado sistema de control interno. Como valor agregado a la investigación se redactará un manual de procedimientos, herramienta que la permitirá a la organización el cumplimiento de los objetivos de control y cohesión de la administración activa, para obtener un control interno efectivo, capaz de ser aplicado por las distintas personas que interactúan en la organización.

El proyecto contará con un capítulo inicial en el que se explicarán las perspectivas teóricas de la investigación para lograr contextualizar luego sobre relaciones públicas, comunicación y características principales del SCI. Adicionalmente se expondrán



puntos importantes relacionados con la herramienta FOCAR (análisis de las fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgo).

En el segundo capítulo se describen el entorno y las características de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum, para conocer su misión, su visión, sus objetivos y los servicios que ofrece, entre otros aspectos fundamentales.

Posteriormente se evaluarán los componentes funcionales del SCI de los procesos claves del área administrativa de la empresa, con el fin de identificar áreas de mejoras y aplicar un análisis FOCAR, el cual permitirá conocer a fondo la organización desde diferentes aristas.

A partir de este capítulo se harán propuestas a la organización para mejorar su SCI y como valor agregado se propondrá un manual de procedimientos.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos del estudio se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones.

## **Justificación**

Actualmente el Área Administrativo-Contable de la empresa CCK está conformada por cuatro personas que trabajan activamente. A continuación, se mencionan esos puestos:

1. Contadora-Administradora
2. Asistente administrativa
3. Asistente contable
4. Recepcionista.

En el área se realizan diversos procesos en los que se llevan a cabo funciones de ejecución, revisión y aprobación de procedimientos.

Algunos de los procesos son: mancomunación de pagos, conciliaciones bancarias, arqueos de caja chica, registro de transacciones constantes, manejo de la contabilidad, generación de estados financieros, entre otros, dirigidos por la asistente contable, revisados por la Contadora-Administradora y aprobados por el gerente general.

Por otro lado, procesos como la elaboración del presupuesto son realizados por la contadora-administradora, revisadas por el gerente general y aprobados por la Junta Directiva.

A pesar de ser un área pequeña se puede considerar importante debido a que en ella se realizan diferentes procesos vitales para la empresa, de manera que lo ideal es que tenga un control interno robusto.

Actualmente un SCI adecuado, con sus cinco componentes, permite alcanzar los objetivos de negocio establecidos y fortalecer la toma de decisiones. Por lo tanto, para consolidar el sistema de control interno es necesaria la participación activa de la administración con la existencia de un manual de procedimientos que fortalezca y aporte beneficios a la organización.

El problema objeto de la presente investigación consiste en que el Área Administrativo-Contable no cuenta con un diseño e implementación de control interno formalizado, acorde con sus necesidades de negocio y estándares normalmente aceptados, en este caso el COSO 2013; situación que podría poner en riesgo la consecución de sus objetivos y la toma de decisiones.

La empresa CCK debe establecer controles y planes de acción y de seguimiento robustos, enfocados en todos los procesos claves del Área Administrativo-Contable, con el fin de optimizar esos procesos y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Para proponer la solución al problema mencionado se utilizará como marco de referencia el Informe COSO 2013, ya que provee las mejores prácticas organizacionales y permite identificar oportunamente la realidad de las

organizaciones en cuanto a procesos, controles, estructura y sistemas; así como las deficiencias en desarrollar las medidas correctivas necesarias para dar seguimiento a los objetivos planteados. Como resultado de la investigación y con aplicación del juicio profesional de los sustentantes y del informe COSO, en su versión 2013, se formularán conclusiones y recomendaciones para lograr una mejora integral del SCI a partir de sus cinco componentes, que permita alinear sus controles con las mejores prácticas establecidas.

Como valor agregado se elaborará un manual de procedimientos para los procesos claves del área, por lo cual dicha propuesta, en caso de ser implementada, proporcionará a la empresa beneficios para mejorar su funcionamiento.

## **Alcance**

La presente investigación tiene como objetivo realizar una evaluación y análisis del sistema de control interno (SCI) utilizado en la empresa Comunicación Corporativa Ketchum (CCK), ubicada en el distrito 7, La Uruca, San José, Costa Rica, específicamente en el Área Administrativo-Contable. La empresa cuenta con 50 empleados, un volumen transaccional aproximado de \$200.000 mensuales y los estados financieros se realizan mensualmente.

Dicha evaluación y análisis estarán basados en el marco de referencia COSO, versión 2013, de las mejores prácticas de control interno, así como en el juicio profesional de los responsables de esta investigación, con la intención de elaborar una propuesta para el mejoramiento del SCI en el área dicha, que apoye el logro de los objetivos de negocio y la toma de decisiones en la empresa.

La evaluación y el análisis de la información por recolectar comprenderán un trabajo de campo que se hará del mes de enero del 2018 a julio del mismo año.

En el proceso de investigación se utilizarán procedimientos cuya naturaleza y extensión van a variar de acuerdo con el tipo de actividad y el juicio profesional del equipo de trabajo.

Cabe destacar que este estudio abarcará la evaluación, el análisis y la propuesta de mejora de los cinco componentes del control interno: el ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y el

monitoreo; para una revisión más integral, dinámica y que permita el fortalecimiento del SCI en cuanto a una mejor gestión de los riesgos de negocio. Por tanto, quedará a responsabilidad de la empresa atender las recomendaciones una vez trasladada la propuesta.

Adicionalmente, mediante la herramienta FOCAR se hará un análisis de fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos en el área administrativo-contable, con el objetivo de presentar un panorama general en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta los factores internos y externos que la rodean.

## **Limitaciones**

Durante la realización de este trabajo final de graduación se presentaron las siguientes limitaciones:

1. El Área Administrativo-Contable no cuenta con suficiente personal lo que provoca una escasa segregación de funciones.
2. El poco personal a cargo del Área Administrativo-Contable tampoco tiene la experiencia necesaria en el uso de la metodología COSO, versión 2013.
3. La empresa cuenta con información confidencial que es sensible a terceros.

## **Objetivos: General y específicos**

### **Objetivo general**

Formular una propuesta para mejorar el sistema de control interno de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum, mediante la evaluación integral de los cinco componentes funcionales de control interno y con base en el modelo COSO 2013, que le permitan el logro de sus objetivos de negocio y generar información útil para que pueda tomar mejores decisiones.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer las perspectivas teóricas de la investigación mediante un estudio bibliográfico y contextual de la industria y del control interno.
2. Describir el entorno y las características operativas, financieras de la empresa con el objetivo de conocer el entorno de negocio, así como sus aspectos generales, administrativos, contables y legales.
3. Analizar y evaluar los cinco componentes funcionales del sistema de control interno del área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum; además de un análisis integral por medio de la herramienta FOCAR que permita identificar factores estratégicos críticos, susceptibles de mejora.



4. Diseñar una propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno del área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum, que favorezca el logro de sus objetivos de negocio y apoyar la toma de decisiones de la entidad.
5. Formular las conclusiones y recomendaciones finales producto del trabajo realizado.

## **Contenido capitular**

### **Capítulo I: Establecer las perspectivas teóricas de la investigación mediante un estudio bibliográfico contextual de la industria y del control interno**

En este capítulo se desarrollan aspectos conceptuales y contextuales de la industria de las relaciones públicas, como por ejemplo su historia, definición, características, presencia del sector en Costa Rica; así como legislación aplicable y mercado competitivo. Por otro lado, en este apartado se mencionan aspectos básicos relacionados con el control interno, por ejemplo, conceptos, antecedentes, componentes, características, importancia y COSO como marco normativo aplicable. Adicionalmente se abarca el tema de la herramienta FOCAR como instrumento de análisis.

Lo anterior tiene como objetivo facilitar al lector la comprensión de los aspectos generales estudiados en el presente proyecto.

## **1.1 Generalidades de la industria**

### **1.1.1 Reseña histórica de las relaciones públicas y la comunicación**

El comienzo de las relaciones públicas se remonta a la época del origen del hombre por su necesidad de comunicarse por medio de sonidos, señas o movimientos corporales. Es por esa la razón por la que Aristóteles afirmó que “el hombre es un animal social por naturaleza”.

En el artículo “Las Relaciones públicas y comunicación organizacional” se menciona que “en el momento en que nace, hasta el último de sus días, el hombre ha permanecido en constante contacto y relación con el mundo y uno de los medios que más ha utilizado es la palabra, con la cual puede someter al otro o mediar en cualquier campo político, religioso, cultural, económico o social, realizando el papel de relacionista público sin tener intención” (2016:13).

La necesidad del hombre de comunicarse se debe a cambios que han surgido en la civilización en el transcurso de la historia en su deseo de perfeccionarse.

Dentro de los acontecimientos importantes que han evolucionado las relaciones públicas en relación directa con la comunicación están:

1. Necesidad del hombre de comunicarse.
2. Promoción del respeto en las sociedades tribales de la antigüedad.

3. En el Renacimiento se incrementaron las relaciones públicas al impulsarse aspectos importantes como la libre expresión y el libre intercambio de ideas.
4. En el siglo XX las relaciones públicas dejan de utilizarse en situaciones específicas para que sean una actividad más estable. Eso provoca una revolución y a partir de ahí empiezan a aparecer personajes como Henry Ford, Rossevelt, Ivy Lee, George Creel, Edward L. Bernays, Arthur W. Page, Benjamin Sonnenberg, Jim Moran, Rex Harlow, Leone Baxter, Henry C. Rogers, Eleanor Lambert y Elmer Davis; los cuales influenciaron en gran medida la evolución de las relaciones públicas.
5. Estados Unidos de América fue promotor del crecimiento de las relaciones públicas. Desde la época del Renacimiento hasta la Segunda Guerra Mundial las relaciones públicas tuvieron protagonismo, al ser un elemento importante de las luchas de independencia por diferentes medios. Se da entonces mayor importancia a la opinión pública y a la Gran Depresión de 1929, lo que provocó la necesidad de reivindicar a las empresas como una contribución al sistema económico.

De acuerdo con el artículo de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, las relaciones públicas trabajan con diversos intangibles, como la identidad, la filosofía, la cultura, la imagen y la reputación. A continuación, se describen cada uno de esos conceptos según el artículo titulado “RRPP Historia de las Relaciones Públicas” del año 2013:

1. Identidad: se refiere al ser de la organización, a aquellas características que la diferencian del resto de ellas. Las relaciones públicas trabajan a partir de la identidad y su relación con la cultura organizacional y la filosofía.
2. Filosofía: Es la que plantea el objetivo global de la organización y el modo en que se puede lograr. A partir de la filosofía se establecen una misión, una visión y valores.
3. Cultura: Hace referencia al modo de actuar de la organización. En la cultura intervienen los valores que se fomentan y la forma en que se orienta el actuar de la organización.
4. Imagen: Se refiere a la representación que la organización constituye la cual influye directamente en las relaciones o la construcción de vínculos comunicativos.
5. Reputación: Alude a la representación mental que hace el público de una organización por medio de la experiencia directa o indirecta.

### **1.1.2 Definición de los términos relaciones públicas y comunicación**

Para poder comprender el giro de negocio en el cual se desempeña la empresa es vital conocer y entender los conceptos básicos de las relaciones públicas y la comunicación.

De acuerdo con el artículo de la Revista de la Universidad de Costa Rica, volumen 29 (1970), "Relaciones públicas y relaciones humanas, conceptos y zonas de contacto", del profesor Rudy Guerrero Portales, tales términos se definen así:

*“Las relaciones públicas es una disciplina planificada de comunicaciones orientada a promover comportamientos positivos y de interés en grupos de individuos para fortalecer la responsabilidad social de las organizaciones actuales”* (Portales, 1970, pp.58).

En el libro *Relaciones públicas: teoría e historia* de Antonio Castillo Esparcia, editorial OUC, primera edición 2009, se menciona que las relaciones públicas permiten que organizaciones (empresas, gobiernos, sindicatos) puedan comunicarse con su entorno, que tengan capacidad de participar en la dinámica social, ya sea informando o percibiendo lo que la sociedad demanda de ellas. Este libro menciona:

*“Las relaciones públicas abarcan las relaciones con medios de comunicación, protocolo, poseen la capacidad de analizar lo que afecta o puede afectar a las organizaciones, investigando situaciones, etc.”* (Esparcia, 2009, pp.9).

Es importante señalar que las relaciones públicas son un elemento esencial en la gestión de la comunicación de las organizaciones al favorecer el establecimiento de relaciones duraderas y beneficiosas para todas las partes involucradas.

Por otro lado, Esparcia menciona que el *International Public Relations Association* (IPRA) define las relaciones públicas como:

*“Una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la*

*comprensión, la simpatía, o el concurso que aquellos con los que tiene o puede tener que ver”* (Esparcia, 2009, pp.15).

De igual forma indica que el Centro Belga de Relaciones Públicas las definen como:

*“La política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”* (Esparcia, 2009, pp.15).

Se puede afirmar que las relaciones públicas son un elemento que establece y mantiene canales de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos de servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.

En cuanto a la comunicación, según Socorro Fonseca en su libro *Comunicación escrita y oral*, comunicar es:

*(...) “llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de*

*ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (Socorro Fonseca, 2011, pp.2).*

En el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* de Idalberto Chiavenato este indica que la comunicación es:

*(...) "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (Chiavenato, 2006, pp.110).*

En el libro *Fundamentos de Marketing* se menciona que *“la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte” (William Staton, 2007, pp.511)*

Ante lo anterior se puede decir que la comunicación es un proceso de interacción, el cual tiene como objetivo compartir información. Es la forma en que las personas expresan o intercambian sus conocimientos, ideas, pensamientos con otros individuos a través de diferentes medios como, por ejemplo, radio, televisión, internet, entre otros.

Finalmente, existen diferentes tipos de comunicación como por ejemplo la verbal, que se basa en la palabra ya sea oral o escrita y en la comunicación no verbal, que es transmitida sin el uso de palabras, como por ejemplo la expresión corporal.



### 1.1.3 Características de las relaciones públicas y la comunicación

Cuando se habla de relaciones públicas no es solamente del traspaso de información unilateral. Debe ser un papel interactivo entre las partes involucradas, ya que se necesita una comunicación recíproca con los medios de comunicación y la empresa, con el fin de promover conversaciones conjuntas, es decir, entablar relaciones públicas entre las partes y finalmente lograr los objetivos que las compañías se proponen.

Entre las principales características de las relaciones públicas se pueden mencionar las siguientes:

1. Se desarrollan en un campo de acción, es decir, no tener un posicionamiento fijo.
2. Utilizan diferentes estrategias para generar un vínculo entre la organización, la comunicación y partes interesadas (clientes, público meta).
3. El servicio que ofrecen permite que toda empresa privada y pública logre comunicarse y transmitir el mensaje que se proponen a su audiencia.
4. Trabajan en conjunto con otras disciplinas y áreas como, por ejemplo, la psicología, la sociología y el *marketing*.
5. Su principal objetivo es la gestión de la imagen corporativa.
6. Su estrategia apela a una comunicación bidireccional, dirigida al público interno y externo de la organización.

7. Se desarrollan como una actividad habitual y planificada, llevada a cabo por las entidades y público en general. No es una actividad irregular e improvisada ya que requiere un trabajo interdisciplinario.
8. Se fundamentan en la imagen real de la organización y no en la simpatía ni facilidad de palabra de una persona.
9. Su público meta es muy diverso, engloba clientes, proveedores, empleados, opinión pública, líderes de opinión, entre otros.
10. Tienen una visión humanística debido a que es fundamental transmitir al público información veraz para lograr su confianza, lo que se traduce en la aceptación del público respecto de la empresa.

#### **1.1.4 Relaciones públicas y comunicación en Costa Rica**

La industria de las relaciones públicas ha presentado un importante crecimiento en los últimos años tanto nacional como internacionalmente. Este aumento se debe principalmente a la presencia de numerosas empresas que buscan posicionarse en el país y mantienen una buena imagen ante el público mediante asesorías de sus servicios. Las relaciones públicas están obteniendo un reconocimiento como disciplina de la comunicación, necesaria para ayudar a las empresas, instituciones y organizaciones sociales al logro de sus objetivos.

Debido a la importancia que este servicio ha generado en las empresas ha ido teniendo una mayor labor en el ámbito de los servicios de comunicación, capaz de generar una importante actividad económica e impacto en el país.

El futuro de las relaciones públicas se forma con el crecimiento de numerosas empresas que consideran esta actividad como elemento estratégico para crear mayores oportunidades de negocio. Lo mismo se ve reflejado en un mayor número de empresas privadas y públicas que invierten más recursos para estar en los medios de comunicación y acercarse al consumidor.

En Costa Rica las relaciones públicas y la comunicación, según Marcela Alfaro, Gerente General CCK Costa Rica, han logrado un mayor posicionamiento en el mercado debido a la capacidad de los ciudadanos de poder elegir. Lo anterior les permite a las organizaciones y empresas realizar esfuerzos en publicidad que incidan en el poder de decisión de los consumidores.

### **1.1.5 Legislaciones aplicables a la industria en Costa Rica**

Como cualquier actividad humana, las relaciones públicas deben regirse por normas de diversa índole. En primer lugar, está la Constitución Política; seguidamente se encuentran los tratados internacionales suscritos por el país, las leyes, decretos, circulares, directrices y Código de Ética.

Según la página web del Colegio de Periodistas de Costa Rica existen 35 normas por las que se rige la publicidad en este país. Algunas son:

**Código de Autorregulación Publicitaria.** Este código no sustituye a las leyes promulgadas en el país sobre publicidad, sin embargo, establece estándares éticos de conducta que deben ser aplicados por todos aquellos que se relacionen con la

industria publicitaria, sean miembros o no de asociaciones gremiales, y que participen como anunciantes, profesionales en publicidad, como agencias publicitarias o como medios de comunicación.

**Reforma Integral al Reglamento de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley N.º 7472.** El objetivo de esta ley es proteger efectivamente los derechos y los intereses legítimos del consumidor. También tutela y promueve el proceso de competencia y de libre concurrencia mediante la prevención, la prohibición de monopolios, las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas.

**Ley General de Telecomunicaciones.** En el artículo 1 de la ley se menciona que tiene como objetivo *“establecer el ámbito y los mecanismos de regulación de las telecomunicaciones, que comprende el uso y la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones”*. La presente ley y su jurisdicción costarricense debe ser acatada por *“las personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que operen redes o presten servicios de telecomunicaciones que se originen, terminen o transiten por el territorio nacional”* (SUTEL, 2018).

### **1.1.6 Mercado competitivo en Costa Rica**

Actualmente, en Costa Rica existen numerosas empresas de relaciones públicas que tienen como objetivo principal ofrecer a sus clientes diversas estrategias de

comunicación para lograr transmitir sus objetivos tanto de nivel interno como externo de la organización (clientes, público meta).

Entre las principales agencias de relaciones públicas en Costa Rica se detallan las siguientes:

<b>Cuadro № 1</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>Principales agencias de relaciones públicas en Costa Rica</b>	
<b>Compañía</b>	<b>Descripción</b>
Edilex Comunicación Internacional	Su especialidad se centra en el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación para el sector privado y público. Tiene más de dos décadas en el mercado costarricense.
Eureka Comunicación	Se encarga de realizar estudios profundos de los hechos y previsión de las oportunidades y amenazas para los clientes.
IMS-Costa Rica	Mantienen una amplia gama de servicios de mercadeo integrado y cuentan con el personal especializado y capacitado para llevar el mensaje que los clientes quieren transmitir al mercado meta.
Interamericana de Comunicación	Mantienen un equipo de trabajo con una amplia experiencia en servicios de comunicación, capaz de darles a sus clientes servicios de excelente calidad y acordes con sus necesidades.

<b>Cuadro № 1</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>Principales agencias de relaciones públicas en Costa Rica</b>	
<b>Compañía</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación Corporativa de Centroamérica, S.A. – Ketchum	Cuenta con un equipo de trabajo conformado por profesionales de gran calidad humana, capacitados en áreas como relaciones públicas, periodismo, producción, administración, entre otros.
Próxima Comunicación y Relaciones Públicas	Se enfoca principalmente en entablar relaciones con personas con el fin de mantener relaciones de al menos dos partes, y así transmitir el mensaje que el cliente necesita.
Asesoría En-Comunicación	Se enfoca en crear una comunicación eficaz entre los clientes y su público meta para mantener una buena imagen. Ofrece un servicio integral que va desde estrategias innovadoras hasta la utilización de diversos canales de comunicación.
Leer Consultores	Se encarga de ofrecer soluciones integrales en áreas como comunicación estratégica y mercadeo. Es de ayuda para el cliente en el desarrollo de estrategias integradas de negocios y comunicación, las cuales les permite garantizar el éxito.

## **1.2 Generalidades sobre control interno**

### **1.2.1 Antecedentes del control interno**

El sistema de control interno comprende una serie de labores que son implantadas por una organización con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos, por lo que es importante que mantenga un control interno robusto y ajustado a la capacidad de la entidad, implementado y monitoreado tanto por la administración activa como por la auditoría interna.

Con la globalización y la tecnología las organizaciones han avanzado e incidido en lo que se conoce como control interno. El aumento de los riesgos empresariales, el debido cuidado en las actividades corporativas y los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones han incrementado la necesidad de establecer herramientas, procesos y procedimientos de control que permitan y fortalezcan la protección organizacional.

Conceptos como riesgos, objetivos, planes de acción, estrategias, metas, logros, entre otros, se encuentran relacionados con el control interno de una organización.

Si bien es cierto desde el origen del hombre este se ha preocupado por sus pertenencias al establecer controles, al crear los números y seguir su evolución como ser humano, es a partir del siglo XIX que los negocios experimentan la necesidad de formar y establecer sistemas adecuados para la protección de los intereses, tomando como antecedente el origen de la partida doble. Por tanto, el control interno surge

como herramienta para la identificación, el manejo, la mitigación y la prevención de riesgos en las organizaciones.

Debido a la importancia de lo mencionado anteriormente, en septiembre de 1992 el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) emitió en los Estados Unidos de América el informe *Internal Control: Integrated Framework* (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), con el fin de crear un marco conceptual que estandarizara las mejores prácticas relativas a control interno.

En setiembre del 2004 se publicó el *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO II), en el que se ahonda en el concepto de control interno y se proporciona una visión más completa en cuanto a identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

En el año 2013 se publicó una actualización del marco de referencia la cual tiene una cobertura más amplia en cuanto a riesgos a los que día a día se exponen las compañías, el COSO III. En dicho documento se menciona que el control interno está compuesto de cinco componentes claves, conformados por 17 principios y puntos de enfoque que se interrelacionan entre sí y permiten prevenir, detectar y corregir riesgos.

Una evaluación integral del control interno permite conocer la realidad de las organizaciones en cuanto a procesos, estructura, sistemas, planes de acción, entre otros. Según el informe COSO III existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional. Adicionalmente se hace



énfasis en la consecución de los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento.

### **1.2.2 Definición de control interno**

Es el conjunto de cinco componentes que trabajan para prevenir, detectar y corregir errores materiales en los informes financieros. Cuando los cinco componentes están presentes y en funcionamiento la dirección tiene una seguridad razonable de que los estados financieros se preparan de forma fiable y puede considerarse que el control interno es eficaz.

El COSO ERM (Enterprise Risk Management por sus siglas en inglés) define el control interno como un proceso realizado por el consejo de administración, la administración y otro personal, diseñado con el objetivo de alcanzar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, informes y el cumplimiento.

En la Ley General de Control Interno de la Contraloría General de la República, No 8292, en el artículo 8º se define el control interno aplicable en el sector público como *“la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico”*.

Según las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) específicamente en la norma 315 *“Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno”* el control interno corresponde a:

*“Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. “*

Por su parte, en la guía del Marco Integrado de Control Interno, en su versión 2013, el control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, implantado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información/reporte y el cumplimiento. De esta manera el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asignaba a un área específica de una empresa.

Mg. Jeri Gloria Ramón Ruffner, en su artículo llamado *“El control interno en las empresas privadas”*, define control interno como:

*“Conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos”*

Coopers & Lybrand comentan de forma clara el concepto de control interno en su libro *Los nuevos conceptos del control interno*, de la siguiente forma:

*“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- *Eficacia y eficiencia en las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de las leyes y las normas aplicables”*

### **1.2.3 Objetivos e importancia del sistema de control interno**

Como se ha mencionado, el control interno es un proceso implantado por los altos jerarcas, la administración y personal de la entidad, dirigido a lograr el aseguramiento razonable de los objetivos operacionales, la información y el cumplimiento de los deberes de las empresas.

La administración activa, bajo la supervisión de los altos jerarcas, establece los objetivos que se quieren alcanzar de acuerdo con la visión, la misión y las estrategias. En el Marco Aplicable del 2013 estos objetivos se agrupan en tres categorías: operacional, reporte e información y cumplimiento.

El objetivo operacional está relacionado con la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la entidad, las metas de desempeño operacional y financiero y la protección contra pérdidas de sus activos.

El control interno se aplica en todas las empresas de acuerdo con su misión y visión, tomando en cuenta los diferentes modelos de operaciones, que van a depender de la industria y de las expectativas de desempeño de la entidad.

Las entidades pueden establecer sus objetivos en relación con la prevención de pérdidas de activos, detección y reporte de información oportunos para esas pérdidas. Además, estos objetivos pueden relacionarse con el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, la innovación y la satisfacción del cliente.

Los objetivos conforman la base de la evaluación de los riesgos relativos a la salvaguarda de los activos, la creación y el establecimiento de controles necesarios para mitigarlos. Es importante que estén claramente definidos, es decir, que sean específicos, claros y alcanzables, con el fin de evitar el uso inadecuado de los recursos.

El objetivo de reporte e información se centra en el reporte de la información financiera y no financiera, tanto interna como externa, lo cual permite que la información sea oportuna, transparente y confiable. Se centra en la elaboración de los informes que serán utilizados por la organización y las partes interesadas para la toma de

decisiones, o simplemente para tener conocimiento de cómo se desenvuelve la empresa.

Las entidades deben velar porque en los reportes se contemple la información necesaria para cumplir con las obligaciones y las expectativas de las partes interesadas. Entre los principales reportes se encuentran los de los estados financieros, los análisis de rentabilidad, los del desempeño financiero y los relativos a medidas de seguridad y de salud.

El objetivo de cumplimiento se relaciona principalmente con el cumplimiento y la observancia de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Inicialmente, las compañías tienen la obligación de conocer acerca de las leyes, normas y regulaciones aplicables dentro de las que se desarrolla la industria, ya que son las que establecen normas de conducta mínimas que deben ser cumplidas.

Es importante que la compañía revise periódicamente las leyes, normas y regulaciones por las que se rigen, debido a que pueden suceder cambios como la promulgación o modificación de leyes, lo cual puede generar que las organizaciones incurran en incumplimiento de ellas.

Es vital que las entidades apliquen un modelo de control interno adecuado y robusto, acorde con sus necesidades y tomando en consideración los objetivos mencionados anteriormente, debido a que eso les permite a las organizaciones:

1. Evaluar la eficacia de la planificación, la organización y la dirección de la entidad.
2. Lograr estandarización, medición y dirección del desempeño de los funcionarios en sus labores.
3. Lograr la protección de los bienes y recursos contra el robo, el mal uso y el despilfarro.
4. Crear mecanismos que le permitan prevenir, detectar y evitar riesgos a la entidad.
5. Lograr los objetivos organizacionales y alcanzar las metas propuestas.
6. Crear normas de conducta y actuación en función de conductoras del establecimiento del sistema de control interno.
7. Disminuir los hechos inesperados y generar confianza en el cumplimiento de los objetivos.
8. Establecer las formas de actuación en todos los niveles de la organización si se fija objetivos claros y medibles.
9. Tener una seguridad razonable respecto de la adecuada administración de los riesgos del negocio.

#### **1.2.4 COSO como marco normativo aplicable**

A raíz de la necesidad de las organizaciones de crear, fortalecer y mantener un adecuado control interno en término de eficacia y eficiencia, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, en 1992, decide publicar el primer informe COSO (Marco Integrado de Control Interno).

Desde entonces el COSO ha sido de gran aceptación en todo el mundo al ofrecer un marco original con el que las empresas han experimentado cambios complejos, globales y tecnológicos, en busca de mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno y, por ende, de aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos y adaptación de cambios operativos y de negocio.

El objetivo del informe COSO es *“ayudar a la dirección a mejorar el control en la organización, así como proporcionar al consejo de administración herramientas adicionales para mejorar la capacidad de supervisar el control interno”*.

El COSO incluye los siguientes apartados:

1. Objetivos

- a. Objetivos operacionales: protección de activos.
- b. Objetivos de información.
- c. Objetivos de cumplimiento.

2. Componentes

- a. Entorno de control.
- b. Evaluación de riesgos.
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación.
- e. Actividades de supervisión.

### 3. Principios

- a. Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- b. Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.
- c. Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad.
- d. Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia.
- e. Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.
- f. Principio 6: Especifica objetivos relevantes.
- g. Principio 7: Identifica y analiza los riesgos.
- h. Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.
- i. Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.
- j. Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.
- k. Principio 11: Selecciona y crea controles generales sobre tecnología.
- l. Principio 12: Se implementa por medio de políticas y procedimientos.
- m. Principio 13: Usa información relevante.
- n. Principio 14: Comunica internamente.
- o. Principio 15: Comunica externamente.
- p. Principio 16: Aplica evaluaciones continuas o periódica, o ambas.
- q. Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

En el 2004 se publicó el Informe COSO II el cual permitió a las organizaciones, en su momento y hasta la actualidad, mejorar sus prácticas de control interno y crear un proceso de gestión de riesgos.

Sin embargo, en el año 2013 se publica el COSO III el cual permite el fortalecimiento del control interno de manera eficaz y eficiente, incluidos elementos que ya estaban



establecidos en la versión original; además de mejoras y aclaraciones, con el propósito de facilitar su aplicación y uso. Esta versión también incluye herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad del sistema de control interno.

## **1.2.5 Componentes del sistema de control interno**

### **1.2.5.1 Entorno de control**

El entorno de control tiene una *“incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos. Asimismo, incluye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicaciones y en las actividades de supervisión”* (Coopers & Lybrand, 1997, pp. 27).

De acuerdo con Coopers & Lybrands, el entorno de control es pilar del control interno ya que es la base de las buenas prácticas para el control interno; además, es un soporte clave para el personal en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales.

Según la NIA 315, el entorno de control contiene de forma integral la comunicación y vigilancia de la integridad y de los valores éticos, el compromiso con la competencia, la participación de los responsables del gobierno de la entidad, políticas relativas a recursos humanos, entre otros.

El entorno de control establece los cinco principios que se enfocan en la manera en que la junta directiva y la administración establecen la cultura organizacional. Estos principios son los siguientes:

**Principio 1:** Demostrar el compromiso con la integridad y los valores éticos, la administración y el consejo directivo permite establecer las normas y mecanismos necesarios para que dentro de la organización se haga siempre lo correcto.

**Principio 2:** Ejercer la responsabilidad en la supervisión. El consejo directivo debe ejercer responsabilidad en el desarrollo y la aplicación del control interno.

**Principio 3:** Establecer la estructura, la autoridad y la responsabilidad. Se determina que la administración bajo la supervisión del consejo directivo debe establecer las estructuras, las líneas de reporte y las responsabilidades pertinentes para la consecución de los objetivos organizacionales.

**Principio 4:** Establecer el compromiso con la competencia. Esto se centra en el compromiso que demuestra la organización para atraer, desarrollar y retener a individuos competentes.

**Principio 5:** Hacer cumplir la responsabilidad requiere que la organización asegure el cumplimiento de las responsabilidades del control interno.

### 1.2.5.2 Evaluación de riesgos

La evaluación del riesgo *“consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.”* (Coopers & Lybrand, 1997, pp. 43)

Es importante mencionar que la evaluación de riesgos es un proceso en el cual las empresas evalúan los riesgos latentes en sus negocios en cuanto al logro de los objetivos establecidos; asimismo, permite identificar, analizar, clasificar, priorizar y mitigar el impacto (en caso de materialización).

Según la NIA 315, la evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos. Deben ser realizadas por el jerarca y los titulares subordinados con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

La norma nombra este componente como “valoración de riesgos” y describe el proceso realizado por la administración para identificar, evaluar y gestionar riesgos significativos, tanto internos como externos, que pueden incidir en la elaboración de los estados financieros.

Dentro de este componente se establecen cuatro principios:

**Principio 6:** Especificar los objetivos adecuados. Se debe considerar en ellos la idoneidad de los objetivos establecidos por la organización para permitir la identificación y evaluación del riesgo.

**Principio 7:** Identificar, analizar y responder al riesgo. Establece que la organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad y los analiza para determinar cómo deben responder ante ellos.

**Principio 8:** Evaluar el riesgo de fraude. La organización debe considerar la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.

**Principio 9:** Identificar y analizar los cambios significativos. Se centra que la organización debe identificar y evaluar los cambios que pueden generar un impacto importante en el sistema de control interno.

### **1.2.5.3 Actividades de control**

Las actividades de control *“consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección”* (Coopers & Lybrand, 1997, pp. 67)

Las actividades de control corresponden a políticas y procedimientos que aseguran de forma razonable que se acatan las disposiciones de los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

De acuerdo con la NIA 315 las actividades de control engloban actividades como, por ejemplo, revisión de resultados, procesamiento de la información, controles físicos, entre otros.

Las políticas establecidas por la administración se crean de acuerdo con sus necesidades y procesos, con el objetivo de que permitan alcanzar los objetivos y evitar la materialización de los riesgos en los diferentes procesos de las organizaciones o instituciones.

Dentro de este componente se incluyen tres principios:

**Principio 10:** Seleccionar y realizar actividades de control. La organización selecciona y realiza actividades de control que contribuyan a la mitigación, en niveles aceptables de los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos organizacionales.

**Principio 11:** Seleccionar y aplicar los controles generales en cuanto a tecnología, por medio de la organización, para el cumplimiento de los objetivos.

**Principio 12:** Establecer políticas y procedimientos. La organización desarrolla actividades de control por medio de políticas que establecen lo que se espera, y procedimientos para poner en marcha dichas políticas.

#### 1.2.5.4 Sistemas de información y comunicación

Es necesario *“identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio”* (Coopers & Lybrand, 1997, pp. 81).

La información es parte fundamental de las empresas porque da paso a la toma de decisiones. Por lo tanto, debe estar disponible en el momento en que se necesita. Adicionalmente, la información puede obtenerse de diferentes formas o mediante diferentes sistemas o en gran volumen, y deben mantenerse ciertas características por ejemplo que sea oportuna, completa, exacta u objetiva, entre otros.

Ante eso los sistemas de información deben tener un adecuado manejo y control de los datos, ya que alguna falla podría generar información errónea o por una fuga podría llegar a terceros no deseados.

La información y la comunicación son necesarias para que la administración cumpla con sus responsabilidades de control interno, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En este componente se consideran tres principios:

**Principio 13:** Utilizar información relevante y de calidad lo cual le permite a la organización respaldar el funcionamiento del control interno.

**Principio 14:** Comunicación internamente. La organización le traslada al nivel interno la información necesaria, incluidos los objetivos y el nombre de los responsables del control interno para asegurar su adecuado funcionamiento.

**Principio 15:** Comunicación externa. La organización se comunica externamente con las partes de interés en torno a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

#### **1.2.5.5 Monitoreo y supervisión**

Resulta necesario *“realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores”* (Coopers & Lybrand, 1997, pp. 93)

Este elemento tiene como objetivo velar porque los demás componentes se encuentren operando de forma adecuada y por buscar un mejoramiento continuo en los procesos. Es uno de los componentes más importantes del sistema de control interno, ya que proporciona ayuda valiosa en cuanto a las afirmaciones sobre la efectividad del control interno.

Tomando en consideración lo estipulado en la NIA 315, es responsabilidad de la dirección de las compañías establecer y mantener el control interno funcionando de forma continua y eficaz.

Este componente está conformado por dos principios:

**Principio 16:** Seleccionar, desarrollar y evaluar para determinar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento. En el caso de ser necesarias las actividades de supervisión identifica y examinan desviaciones, así como las causas de estas.

**Principio 17:** Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno. La organización comunica las deficiencias de manera oportuna a las partes responsables de tomar las medidas correctivas, incluidos la alta gerencia y el consejo directivo, de ser necesario.

Un diseño de control interno robusto permite proteger los recursos de la organización y garantiza eficiencia, eficacia y continuidad de los negocios.

### **1.2.6 Responsables del control interno**

De acuerdo con lo establecido en el Marco Integral de Control Interno (COSO III), el control interno es un proceso integrado, compuesto por una serie de acciones y procedimientos realizados por la administración activa durante el desarrollo de las operaciones diarias. No es considerado como un evento único ni aislado, debido a que es un sistema que involucra a toda la institución y forma parte de la estructura organizacional, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos operacionales.

Las líneas de responsabilidad se pueden categorizar de la siguiente manera:



**Órgano de gobierno o titular.** Son los responsables de vigilar y supervisar que la administración diseñe, implemente y opere un sistema de control interno adecuado a la estructura de la organización, junto con el apoyo de unidades especializadas establecidas para ese propósito.

Por tal razón el titular es el responsable de establecer los objetivos de control interno para la institución y de asignar las áreas específicas para que se encarguen de:

1. Implementar para toda la organización los controles suficientes y adecuados.
2. Supervisar y evaluar de manera continua el cumplimiento de los controles.
3. A partir de las evaluaciones realizadas, identificar desviaciones y responder a ellas.

**Administración activa.** Es la responsable directa de todas las actividades dentro de la organización. Sus responsabilidades van a depender de las atribuciones y funciones establecidas en la estructura organizacional. Es importante mencionar que algunas empresas se apoyan en unidades especializadas que comparten las responsabilidades, por lo cual deben existir líneas claras de autoridad que limiten la responsabilidad de cada actor.

El titular, con la colaboración de la administración activa, debe lograr la funcionabilidad del control interno para que sea:

1. Adecuado al tamaño y estructura de la organización.

2. Contribuya de manera eficaz al cumplimiento de los tres objetivos de la organización.
3. Dar seguridad razonable de la salvaguarda de los recursos y el actuar correcto y honesto del personal con el fin de prevenir el fraude.

**Auditoría interna.** Es la unidad de apoyo independiente que se encarga de la fiscalización, evaluación y asesoría de los controles establecidos por la entidad, y es el que informa de los hallazgos y oportunidades de mejoras al titular u órgano de gobierno, con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno (SCI) de la compañía.

Al cumplir con sus responsabilidades la Auditoría Interna proporciona una seguridad razonable en cuanto a la actuación del titular y del resto de la administración en lo que respecta a la aplicación adecuada de los controles, ya que esta se encarga de prestar sus servicios orientados por la supervisión y evaluación periódicamente del control interno.

Es importante que la Auditoría Interna dentro de la organización sea independiente y que esté desligada de las operaciones que analiza, ya que eso le permitirá realizar con total libertad las pruebas que considere necesarias para evaluar el SCI y dar su opinión de manera objetiva.

### **1.3 Técnica FOCAR**

En lo estratégico las empresas necesitan tener una estrategia que considere todos los factores, tanto internos como externos, para poder cumplir con sus objetivos

relacionados con la misión y la visión establecidas. Parte de las herramientas utilizadas por las empresas se encuentran en:

1. PEST: Análisis Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico.
2. PESTEL: Análisis que incluye los factores de la herramienta PEST más los aspectos ecológicos y legales.
3. Análisis FODA: Incluye los factores relativos a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Modelo de las 7 S: Los factores que incluye esta herramienta son: estrategia (Strategy), estructura (Structure), sistemas (Systems), estilo (Style), valores compartidos (Shared values), personal (Staff) y habilidades (Skills).
5. Las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

También existe una herramienta llamada FOCAR con la que se estudia la relación entre los factores internos y los externos dentro del funcionamiento normal de las organizaciones. Es utilizada porque incluye variables decisivas y por su amplio alcance.

### **1.3.1 Concepto de la herramienta FOCAR**

El ambiente en el que se desarrollan las empresas constantemente se encuentra rodeado de riesgos que pueden llegar a afectar y comprometer el funcionamiento normal de la empresa y, por ende, la consecución de los objetivos organizacionales.

Para mitigar el riesgo y estar preparados ante cualquier materialización de estos existen herramientas o matrices que, de una forma sencilla y por su flexibilidad de análisis, les permiten a las empresas identificar elementos claves en su funcionamiento como parte de sus procesos de planeación estratégica.

La herramienta FOCAR (fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos) es una matriz de control y planificación estratégica que analiza la estrategia organizacional y las competencias de las empresas, y de forma efectiva permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

El producto final de la aplicación de esta herramienta es el panorama general de una empresa en la consecución de sus objetivos, tomando en cuenta los contextos interno y externo que la rodean.

Esta herramienta tiene similitudes con un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); sin embargo, FOCAR tiene un mayor alcance en cuanto a los riesgos.

### **1.3.2 Ventajas de la herramienta FOCAR**

La aplicación de esta herramienta es de mucha importancia para las organizaciones, debido a que permite tener una visión más integral en una situación de negocios;

además, es de gran ayuda para la toma de decisiones de la compañía ya que mediante ella se presenta un análisis más completo de sus áreas de mejora y oportunidades, tanto en lo interno como en lo externo de la compañía.

La particularidad de esta herramienta es que permite identificar los riesgos a los cuales las compañías se pueden enfrentar tanto dentro como fuera de la organización. Debido a la gran utilidad para las organizaciones esta posibilidad ofrece entre sus principales ventajas las siguientes:

1. Le permite a la organización tener una visión integral de los aspectos externos e internos que rodean a la compañía.
2. Es una herramienta de análisis decisivo para las compañías, principalmente para la planificación estratégica.
3. Incluye un análisis de los riesgos que le permite a la compañía conocer ante cuáles riesgos está expuesta.
4. Permite que la compañía conozca sus oportunidades de negocio con el fin de aprovecharlas y minimizar las amenazas frente a las cuáles no tiene control.
  - a. Le ayuda a la organización a identificar la cantidad y la calidad de los recursos y procesos con los que cuenta para lograr sus objetivos de negocio, así como sus carencias con el fin de contrarrestar sus efectos.

### **1.3.3 Áreas de análisis de la herramienta**

Con base en la nota técnica FOCAR del área de auditoría de la carrera de contaduría pública de la Universidad de Costa Rica, se describen las áreas de análisis que

incluye la herramienta con el afán de tener un conocimiento más detallado de los factores por considerar en el análisis.

Los factores que incluye la herramienta FOCAR son:

**Análisis externo**, que se refiere a la identificación de oportunidades para desarrollar habilidades y amenazas que permitan minimizar el riesgos o impacto.

1. Oportunidades: Condiciones favorables que rodean a una organización y que se convierten en ventajas. Estas ayudan al logro de objetivos y proporcionan estabilidad.
2. Amenazas: Se refieren a condiciones legales, operativas, financieras, de mercado y ambientales que pueden causar un impacto en las organizaciones, sin que se tenga control de ellas, pero se debe tener la capacidad de enfrentarlas.

**Análisis interno.** Representa los factores que influyen en lo administrativo y que tienen la ventaja de ser controlables. Se identifican los recursos y procesos (cantidad y calidad) con los que cuenta la entidad para lograr los objetivos:

1. Fortalezas: Actividades y recursos con los que cuenta la organización y que maneja de forma eficiente. Son los que determinan el logro de la misión organizacional. Aquí se incluyen las metas operativas y los objetivos estratégicos.

2. Carencias: Se refieren a elementos, recursos y actitudes de la organización que se convierten en barreras que inciden en la operatividad normal las cuales al identificarlas se pueden disminuir o eliminar.

**Análisis de riesgos:** Los riesgos corresponden a circunstancias que de llegarse a materializar pueden ocasionar un impacto negativo, para lo que se necesita de políticas y procedimientos para su administración. Se clasifican en:

- a. Riesgo del mercado: Posibilidad de incurrir en pérdidas a raíz de modificaciones en el ambiente de negocio, por ejemplo, tasas de interés, diferencial cambiario y precios de los valores de capital.
- b. Riesgo financiero: Posibilidad de pérdida económica. La posición de la empresa en cuanto al riesgo financiero es la de asumirlo en condiciones aceptables cuando esta se considera una empresa solida financieramente. Tanto el riesgo de mercado y financiero corresponden a riesgos globales.
- c. Riesgo de la gestión de la entidad: La evaluación de riesgos permite considerar el grado de impacto en el logro de los objetivos, a partir de una matriz que permite priorizar los riesgos e identificar oportunidades de mejora.

## **Capítulo II: Entorno y características de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum**

En el presente capítulo se resumen los antecedentes históricos de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum en cuanto a misión, visión y objetivos; así como en su estructura organizacional. Además, se detalla cómo participa actualmente esta empresa en la industria y se enumeran sus principales servicios, principales clientes y competidores.

Finalmente se hace una descripción del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum, los puestos y funciones de esta, así como de los principales procesos que realiza. Todo lo anterior con el fin de conocer la situación de la compañía para los efectos del presente estudio.

### **2.1 Antecedentes históricos de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum**

#### **2.1.1 Reseña histórica de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum (CCK)**

La empresa CCK nace en enero de 1988 en San José Costa Rica. Desde sus inicios tuvo la visión de extenderse a otros países. En 1996 CCK se afilió con Ketchum, que es una de las empresas de relaciones públicas más grandes del mundo y que dispone de una amplia red de oficinas en Norteamérica, Latinoamérica, Asia y Europa. Ha sido galardonada en 160 ocasiones en diferentes premiaciones estadounidenses, como PRWeek Awards y Silver Anvils de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas,



distinciones que respaldan su ambiente de trabajo, su creatividad y su liderazgo en todo el mundo.

Actualmente la compañía CCK tiene presencia en diferentes países, por ejemplo, en Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Panamá, así como representaciones en Honduras y República Dominicana.

En la empresa CCK las personas destacan por su calidad profesional y humana, razón por la cual existe un riguroso proceso para seleccionar a profesionales con altos valores éticos que conozcan en profundidad el mercado y su entorno; adicionalmente, imparte capacitaciones para contribuir con el desarrollo integral de sus clientes en la región centroamericana.

La compañía mantiene un programa de clima organizacional enfocado en el área de clima laboral. Cuenta con procesos que ayudan a velar por el bienestar de los colaboradores, en los que abarca todo el proceso de contratación y retención de personal. Se mantienen políticas de reclutamiento y selección, programas de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y *Feedback one on one*. Tiene también programas de flexibilidad laboral para buscar el bienestar mental y emocional de los colaboradores el cual también lleva un plan de evaluación. Estas evaluaciones se realizan dos veces al año.

Finalmente, la empresa CCK tiene como objetivo contribuir mediante la comunicación y las relaciones estratégicas, crear mejores empresas y hacer crecer el negocio de sus clientes.

## 2.1.2 Misión y visión de la empresa

Comunicación Corporativa Ketchum tiene como suya la siguiente misión:

*“Hacer crecer el negocio de nuestros clientes a través de relaciones estratégicas”.*

En cuanto a la visión la empresa tiene la siguiente:

*“Ser la empresa de comunicación y relaciones estratégicas que todo cliente aspira a tener y en la que todo profesional sueña trabajar”*

Por otro lado, la empresa tiene planteada una promesa:

*“Entender sus audiencias, llamar su atención, conquistarlas y nunca dejarlas ir”*

Es importante mencionar que la empresa realiza sus actividades en el marco de los siguientes valores y actitudes:

1. **Éticos:** Actuamos conforme a nuestras creencias y moral sin afectar de manera directa a nuestro entorno.
2. **Leales:** Creemos en la virtud de que se debe cumplir con todo lo que implican nuestras normas de fidelidad, honor y gratitud.
3. **Respetuosos:** Valoramos y comprendemos los intereses y necesidades de los que están a nuestro alrededor.
4. **Somos solidarios:** con las causas y las personas de nuestro entorno en la región.
5. **Excelencia:** Contamos con prácticas sobresalientes y perseverantes para la gestión diaria de nuestra organización en la orientación de los resultados hacia el cliente.

6. Confidencialidad: Garantizamos que la información de cada cliente solo estará accesible para aquellos que estén autorizados a ello.
7. Transparencia: Nos conducimos con una actitud pertinente basada en la veracidad de nuestras palabras y acciones”.

### **2.1.3 Objetivos organizacionales**

Entre los principales objetivos organizacionales con que cuenta la compañía están los siguientes:

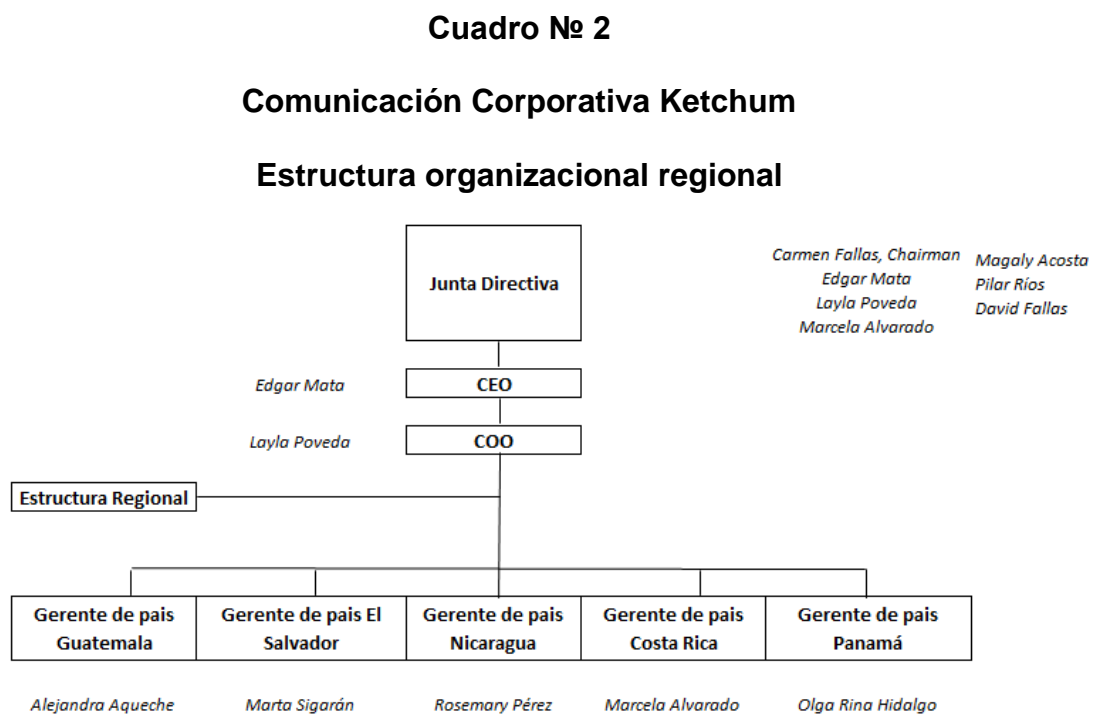
1. Objetivos financieros: Mejorar la rentabilidad financiera de la región por medio de un incremento de la cartera de 5% y una reducción de gastos de 2%.
2. Talento: Atraer, motivar, desarrollar y retener al mejor talento por sus valores, competencias, excelencia y resultados.
3. Clientes: Asegurar que los clientes estén satisfechos con los servicios y con la relación con la empresa. Actualmente la empresa se encuentra preparando dos servicios importantes para lanzarlos al público.
4. Procesos: Asegurar un servicio al cliente fluido, inteligente, eficiente y de calidad.
5. Proyección: Posicionarse como una empresa a la vanguardia en la construcción de relaciones estratégicas.

### **2.1.4 Estructura organizacional de la empresa**

En el nivel centroamericano la empresa está constituida por una Junta Directiva, CEO (Chief Executive Officer por sus siglas en inglés), COO (Chief Operating Officer) y

seguidamente se encuentra la estructura regional la que se divide en las gerencias de cada uno de los países (Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá).

A continuación, se detalla de forma gráfica lo dicho:



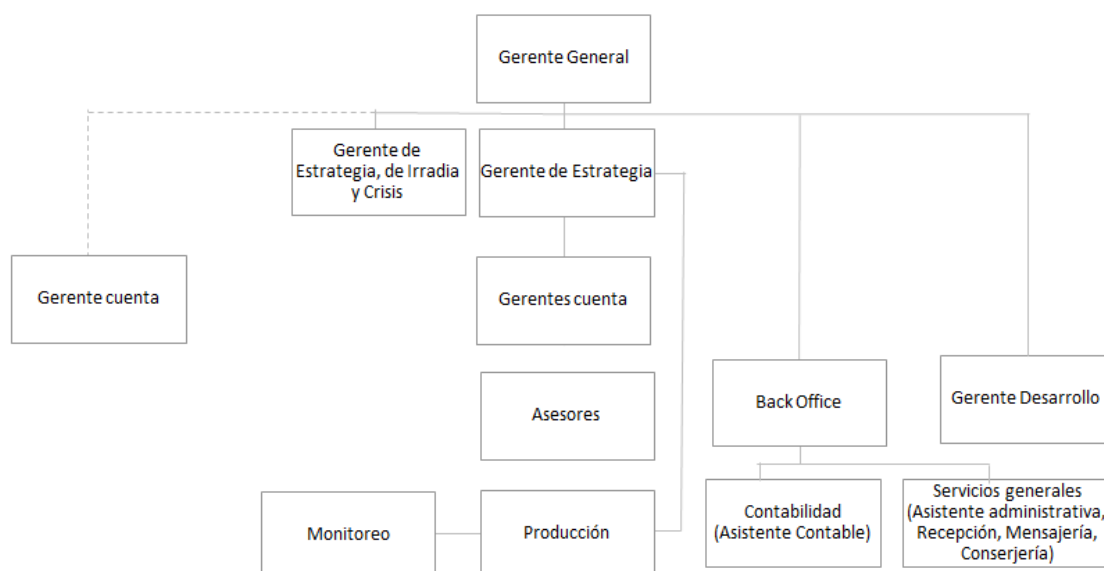
En el ámbito local la estructura organizacional se inicia con la Gerencia General, la Gerencia de Estrategia, la Gerencia de Cuenta, la Gerencia de Desarrollo, la Gerencia de Producción, la Gerencia de Contabilidad, entre otras.

## Cuadro

### Nº 3

## Comunicación Corporativa Ketchum

### Estructura organizacional local



## 2.2 Comunicación Corporativa Ketchum en la actualidad

### 2.2.1 Principales servicios

La empresa Comunicación Corporativa Ketchum se caracteriza por ser una organización que aplica una metodología de comunicación que integra pensamiento sistémico, creatividad, excelencia en la ejecución y resultados medibles. De ahí nace la metodología RISC (Research, Insight, Strategy, Creative and Rewards) que incorpora a sus servicios.

Para entender mejor el servicio que ofrece la corporación es de mucha importancia conocer los aspectos que integran la metodología RISC. A continuación, se describen los componentes de la metodología aplicada a los servicios de la empresa:

1. Research: Se refiere al análisis del posicionamiento del cliente (marca) frente a su competencia y definición de sus audiencias meta.
2. Insight: Encontrar la conexión con las audiencias meta a partir de los principales hallazgos.
3. Strategy: Diseño de la estrategia según las audiencias meta, con objetivos medibles.
4. Creative: Planes de acción que nos permitan ser innovadores y memorables ante las audiencias.
5. Rewards: Demostrar el éxito frente a los objetivos establecidos con seis indicadores de logro claros.

Ahora bien, conociendo los componentes de la estrategia utilizada se pueden mencionar los principales servicios que ofrece la Corporación, a saber:

1. CCK Data Meaning: Se refiere a la utilización del social *listening* y *behavioral tracking* para desarrollar la estrategia de comunicación y mercadeo, que incluye:
  - a. Social Listening: Son conversaciones en redes sociales sobre la marca y los temas de interés de los clientes.

- b. Print Media, Radio & amp; TV listening: Se refiere al monitoreo de la agenda mediática en medios para detectar oportunidades de proyección de la marca, así como identificar puntos críticos.
  - c. Website Analytics: Análisis de las estadísticas de comportamiento de un sitio Web.
  - d. Social Media Analytics: Análisis de las estadísticas de comportamiento de las redes sociales de su marca.
  - e. Media Analytics: Análisis de los resultados obtenidos por gestiones con medios de comunicación, a partir de la fórmula de la Media Efficiency diseñada por CCK.
  - f. *Benchmarking*: Análisis de la industria y competencia de su marca con el fin de detectar oportunidades y amenazas y utilizar las mejores prácticas que se estén desarrollando.
  - g. Generation Blender: Evaluación de la comunicación interna y la cultura organizacional de su empresa a partir del entendimiento de las generaciones que conviven en el ambiente laboral.
  - h. Stakeholders Relations Analysis: Evaluación de la relación de su marca u organización con distintas partes interesadas, como gobierno, comunidad, socios o sus consumidores, así como con el ecosistema de relaciones entre ellos.
2. CCK Relations Strategy: Se refiere al espacio de pensamiento para perfilar correctamente a las audiencias y definir mecanismos ideales para comunicarse e interactuar con ellas. Incluye:
- a. Diseño de estrategias: Comunicación integral que incluye la definición de objetivos, el mapeo de sus audiencias, el concepto estratégico, el

plan táctico PESO (Paid contenido pagado, Earned contenido editorial, Shared contenido y compartido en redes sociales, Owned - contenido en canales propio) e indicadores de logro.

b. Asesoría estratégica: Relacionamiento y construcción de reputación permanente con diferentes *stakeholders*.

3. CCK Reputation: Hace referencia a la imagen y reputación de una empresa o marca, la cual es determinante en su relación con todas sus audiencias, incluidos sus consumidores. Incluye:

a. Manejo de reputación Offline y Online: Se refiere a la creación del contenido digital específico para construir, reposicionar o fortalecer la imagen corporativa o personal para los diversos canales digitales de la marca.

b. Manejo de crisis Offline y Online: Manejo estratégico, controlado y sistemático de situaciones sensibles o críticas para minimizar el impacto que estas pueden generar ante la opinión pública.

c. Relaciones Corporativas: Se refiere al planeamiento y la gestión del proceso de construcción, reposicionamiento o fortalecimiento de las relaciones del Gobierno Corporativo y sus públicos externos de interés, entre ellos las instituciones públicas, gremios empresariales y otras organizaciones de la sociedad.

d. Responsabilidad Social Empresarial: Implementación de estrategias que la empresa realiza con el fin de impactar positivamente su entorno social, económico y ambiental y sus vinculaciones con diferentes públicos de interés.



- e. Asuntos públicos: Implementación de estrategias y acciones enfocadas en la protección de la reputación y la exposición pública de la organización y sus representantes con tomadores de decisión en el sector público o privado.
  - f. Capacitación de voceros: Taller para aportar al participante herramientas que le permiten actuar de manera efectiva, eficiente y eficaz, en sus experiencias de proyección pública y por los medios de comunicación masiva tradicionales y digitales.
  - g. Simulación de crisis: Taller para inducir al participante a una condición de “laboratorio” ante situaciones que exponen de manera negativa la imagen y reputación su empresa.
  - h. Habilidades de comunicación para líderes: Taller en el que los participantes reciben conocimientos teóricos en este campo y se exponen a situaciones que les permiten poner en práctica técnicas para actuar positivamente ante oportunidades de exposición pública.
4. CCK Delivery: Se refiere a la construcción de una relación en el espacio correcto y en el momento adecuado. Incluye:
- a. Relaciones con los medios: Posicionamiento del contenido de su marca o empresa en la agenda de los medios de comunicación, considerando enfoques estratégicos y de interés para los periodistas y editores.
  - b. Generation Blender: Despliegue de estrategias de comunicación dirigidas a su público interno (colaboradores) a partir del entendimiento generacional.

- c. Programa con los influenciadores: Alianza con figuras públicas por los canales digitales propios de los influenciadores, o mediante el uso de su imagen en sus canales de comunicación corporativa o comercial.
  - d. Relaciones comunitarias: Estrategias de relacionamiento con la comunidad aledaña a su operación, o ante aquellos grupos que se organizan con objetivos en común.
  - e. Eventos: Conceptualización y coordinación de eventos para la marca u organización.
  - f. Pauta publicitaria: Diseño de un plan de medios (tradicionales o digitales, o ambos) con el fin de aumentar el alcance y la proyección de su marca por canales de comunicación pagos.
5. CCK Content Studio: Se refiere a la producción del contenido inspirado en la gente y a la velocidad de su vida. Escritores, diseñadores gráficos y productores audiovisuales convergen para crear las mejores historias en el formato que se necesite. Incluye:
- a. Manual de marca: Construcción de un libro de marca, documento fundamental para la correcta aplicación de una identidad corporativa o de marca.
  - b. Diseño de logo: Imagen que identifica a una empresa, un producto comercial, un proyecto, o, en general, a cualquier entidad pública o privada.
  - c. Diseño: Piezas gráficas y redacción creativa vinculadas con el cumplimiento de un objetivo estratégico o táctico e interacción con la audiencia final.
  - d. ATL: Diseño y arte final de anuncios para prensa, traseras de bus, vallas, publitapias, mupis, entre otros.
  - e. Packaging: Diseño de empaque, envase o embalaje de producto.

- f. Digital: Diseño para plataformas Web y redes sociales (cronogramas digitales, envíos por correo electrónico, páginas web, posteos, entre otros).
  - g. Campañas integradas: Un amplio conjunto de estrategias comerciales o de posicionamiento que tienen como objetivo dar a conocer un producto o servicio, o bien, posicionar una idea.
  - h. Audiovisuales: Producción de contenidos para medios de comunicación visuales, especialmente para televisión, redes sociales y cines.
6. CCK Technology: Se refiere al diseño de soluciones tecnológicas para mejorar la interacción de los usuarios con la marca y potenciar la conexión entre el espacio físico y la experiencia digital. Incluye:
- a. Creación de sitios Web.
  - b. Programación de APPS.
  - c. Content Hub.

## **2.2.2 Clientes**

### **2.2.2.1 Clientes nacionales**

La empresa tiene un gran posicionamiento en el mercado nacional el cual se puede comprobar en el éxito de sus clientes. A continuación, se detallan algunos de los clientes nacionales:

**Don Fernando.** Es una empresa familiar que se inició en la década de los años cuarenta, de capital 100% costarricense, la cual se dedica a la producción y comercialización de carnes *premium* por medio de sus tiendas y restaurantes. Don

Fernando es una empresa líder en el sector cárnico desde hace más de sesenta años que adicionalmente cuenta con servicios de "*Catering Service*" y con cursos y parrillas para los clientes.

**Aldesa.** Desde hace más de cuarenta años se ha destacado como una firma sólida con amplia experiencia en el mercado de valores costarricense. Fue fundada en 1968 como una firma de consultoría financiera. Con el paso de los años se crearon otras divisiones como Aldesa Puesto de Bolsa, Aldesa Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. y Aldesa Banca de Inversión.

**El Verdugo.** Nació en Alajuela en el año 1966 como un negocio pequeño de venta de electrodomésticos y muebles de calidad a precios bajos. Debido a su gran auge la empresa logró posicionarse en otras provincias hasta contar con presencia en las siete provincias del país con más de 70 tiendas. En el 2008 El Verdugo abre su primera tienda fuera del territorio nacional, en la cual los consumidores nicaragüenses pueden equipar sus hogares con precios y créditos justos del mercado.

**Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL).** Derivado del Tratado de Libre Comercio (TLC) y de la Ley General de Telecomunicaciones, en el año 2008 nace la SUTEL, que es un órgano de desconcentración máxima adscrito a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep).

La SUTEL se encarga de regular el sector de telecomunicaciones mediante el establecimiento de tarifas máximas, promover la competencia, asegurar la calidad de

los servicios y velar por los derechos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.

**Universidad Earth.** Fue creada en 1986 por ley de la República como una institución internacional privada sin fines de lucro, gracias al apoyo del Gobierno de Costa Rica, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación W.K. Kellogg. Esta universidad se caracteriza por preparar a jóvenes de diferentes rincones del mundo, como por ejemplo de Latinoamérica, el Caribe, África y Asia, para que contribuyan con el desarrollo sostenible de sus países y construyan sociedades prósperas y justas.

#### **2.2.2.2 Clientes extranjeros**

**Merk Sharp & Dohme.** Conocida como MSD, es una empresa farmacéutica de origen europeo, líder en salud global con casa matriz en New Jersey. Esta empresa es reconocida por haber descubierto la vitamina B1, la primera vacuna contra el sarampión y los antiácidos. MSD también ha contribuido al desarrollo de productos de salud animal. Esta empresa llegó al país en el año 2017 mediante la apertura del centro de servicios financieros.

**Grupo Lala.** Es una empresa de capital mexicano con sesenta y ocho años de experiencia, dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos lácteos y sus derivados. Cuenta con 31 fábricas de nivel global (México, Centroamérica, Estados Unidos de América y Brasil). El Grupo Lala, inició

operaciones en Costa Rica en el año 2016 mediante una alianza estratégica entre el Grupo Lala Coopeleche y Fifco.

**Del Monte.** Empresa con sede en San Francisco de California que inició sus operaciones desde el año 1886. Es productora, compradora y distribuidora de alimentos, principalmente de frutas y vegetales. Del Monte compra fruta a productores independientes en países como Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Brasil, Argentina, España, Filipinas, entre otros. Los principales productos que maneja esta compañía son plátanos, piñas, melones y otras frutas.

**Manpower.** Fue fundada en Milwaukee, Wisconsin, EE. UU., en 1948. Inició operaciones en Canadá y sus primeras oficinas europeas se inauguraron en 1956 en el Reino Unido y en 1957 en Francia. Esta empresa se caracteriza por ser líder mundial en soluciones de fuerza laboral, incluidos servicios de reclutamiento de personal permanente, temporal o contratado; y en la evaluación y selección de profesionales, capacitación, reinserción laboral, tercerización y consultoría, entre otros. Cuenta con 3.900 oficinas en 82 países.

**MicroVention.** Fue fundada en el sur de California en el año 1997. Esta empresa cuenta con más de 2000 ingenieros en el nivel mundial que se encargan de desarrollar dispositivos médicos y tecnologías neuroendovasculares mínimamente invasivas basadas en catéteres.

### **2.2.3 Competidores directos**

### 2.2.3.1 Competidores nacionales

En los últimos veinte años Costa Rica ha sido un mercado muy competitivo para el desarrollo de numerosas empresas de relaciones públicas que han decidido posicionarse cada vez más en el país, principalmente porque aquí existen factores como el crecimiento extraordinario de la internet, y el aumento de las innovaciones tecnológicas, que han favorecido el crecimiento del mercado.

Lo anterior ha permitido que no solo la empresa CCK haya logrado un posicionamiento en el nivel nacional, sino que existen otras empresas que compiten directamente con la compañía, entre las cuales están:

**Edilex Comunicación Internacional.** Nació en 1984 y es la primera firma de relaciones públicas en San José. Con el paso del tiempo se expandió en la región centroamericana y el Caribe. Dentro de sus principales servicios se encuentran: relaciones con la prensa, eventos corporativos, asuntos públicos, *benchmark*, comunicación de mercadeo, etc. La compañía se ha convertido en la primera firma pionera de comunicación en Costa Rica con una trayectoria de más de treinta años. Además, Edilex fue elegida por la revista *Summa* como una de las empresas de relaciones públicas más influyentes de la región. Entre los principales clientes con que cuenta la compañía están los siguientes: Procter & Gamble, Microsoft, Bolsa Nacional de Valores y GSK.

**Eureka Comunicación.** Es una firma consultora especializada en estrategia y gestión de la imagen y el posicionamiento bajo una perspectiva metodológica exclusiva.

Suma veinte años de experiencia que le acredita el trabajo en el mercado costarricense. Además, cuenta con una alianza de más de diez años con *Fleishman-Hillard International Communications*, una de las firmas de relaciones públicas más grandes del mundo que ofrece servicios a empresas internacionales. Entre los principales clientes con los que ha trabajado se encuentran: Universidad Latina, Holcim Costa Rica, Productos Concretos, *Kelloggs* Centroamérica y Cuestamora.

**Interamericana de Comunicación.** Es una empresa que cuenta con veinticinco años de trayectoria en el país. Se ha consolidado bajo la reputación y transmitiendo ese intangible al cliente. La compañía se ha centrado en áreas como finanzas, salud, agricultura, comercio y consumo, educación y tecnología.

Esta empresa, además, cuenta con un equipo interdisciplinario en comunicación estratégica, comunicación política, administración de crisis y relaciones con la prensa. Cuenta con aptitud y actitud que ofrecen soluciones que optimizan de manera efectiva los recursos interno y externo de las empresas. La avalan más de 300 clientes que reconocen el éxito y la efectividad de las acciones de apoyo brindadas, la cual la hace ser un competidor fuerte en el mercado de las relaciones públicas en Costa Rica. Entre los principales clientes se encuentran: McDonalds (Arcos Dorados), Popular Pensiones, Bayer, Auto Mercado, Tribunal Supremo de Elecciones, Doña Dona, SONY, EPA, Calvo, Cámara de Insumos Agropecuarios, y Coopenae.



### **2.2.3.2 Competidores extranjeros**

**Llorente & Cuenca.** Es una firma española creada en 1995. Cuenta con más de 480 empleados en 12 países y con expectativas de seguir creciendo. La actividad de la Fundación se centra en España (Madrid y Barcelona) y México. Su crecimiento le ha permitido tener presencia en México, República Dominicana, Estados Unidos de América, Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Brasil y Argentina. Por ende, se consolida como una fundación líder en consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos. Es líder en España, Portugal y América Latina.

Tiene afiliación con la empresa CLC Global, consultora líder de gestión de la reputación, relaciones públicas, comunicación y asuntos públicos en Centroamérica. Desde el año 2011 presta sus servicios a organizaciones a compañías privadas con servicios como cultura y comunicación interna, comunicación digital, relaciones con la prensa, responsabilidad social empresarial, comunicación externa, entrenamiento de voceros, reputación, monitoreo legislativo, defensa y promoción, posicionamiento ejecutivo, recopilación de información, asuntos comunitarios y respaldo de terceras partes.

Está ubicada del Banco General 350 metros al oeste, en Trejos Montealegre, Escazú San José, Costa Rica.

**CAC Porter Novelli.** Es una compañía comprometida en reflejar un impacto positivo en la sociedad, comunicaciones que cambian el comportamiento y las campañas que interrumpen las suposiciones. Tiene presencia en Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Ecuador.

Sus servicios se centran en relaciones públicas, desarrollo de marca, *marketing* digital, *branding*, redes sociales, publicidad, desarrollo web, eventos, *influencers*, compra de medios, datos, crisis y temas sensibles, comunicación política, RSE y sostenibilidad, apps, reputación corporativa, relaciones comunitarias, comunicación y cultura interna, *business to business* y *mobile journey*.

#### **2.2.4 Legislación aplicable**

En Costa Rica el negocio está regulado por la siguiente normativa:

1. Código de Comercio de Costa Rica.
2. Ley y Reglamento del Impuesto sobre la Renta.
3. Ley y Reglamento del Impuesto sobre las Ventas.
4. Caja Costarricense de Seguro Social.
5. Código de Trabajo.
6. Ley de Reforma Procesal Laboral

La empresa se ajusta a las disposiciones de la Ley de Impuesto sobre la Renta y su reglamento. Al final del período la compañía realiza el cálculo del impuesto respectivo utilizando para tales efectos una determinación de renta en la que concilia la contabilidad fiscal con la tributaria.

### **2.2.5 Fuentes de financiamiento**

La compañía maneja transacciones con las principales entidades bancarias del país; sin embargo, a la fecha no tiene créditos bancarios activos. Durante el año 2018 la empresa recibió un préstamo de una empresa de CCK de la región con el objetivo de financiar un proyecto de reinversión empresarial. Por otro lado, CCK también cuenta con un fondo de inversión que cubre la provisión de cesantía, aguinaldo, pago de impuestos, gastos de fin de año, más algo de capital de trabajo en caso de necesitarse. En general, la operación se mantiene con el giro normal de la empresa.

### **2.2.6 Programas de responsabilidad social**

La compañía cuenta con diversos proyectos que están a cargo de la unidad de talentos:

**Casusa Navideña.** Un estudio de IPMe que se realizó en la empresa arrojó datos importantes sobre la condición en la que se encuentran los colaboradores y sus familias. Uno de los informes reflejó que las viviendas de algunos de los colaboradores se encontraban en condiciones realmente críticas. Por eso la compañía realiza campañas de donación como “todo empieza en casa” con creyentes del valor de la solidaridad para el mejoramiento de las viviendas, en conjunto con una empresa constructora que ha donado su trabajo y con eso se han logrado las metas propuestas. Esta es una actividad que se realiza anualmente.

**Emprendamos.** Nace gracias a los estudios del IPMe. Los datos indicaron que algunas familias de los colaboradores no tenían trabajo, pero contaban con algún negocio o idea de emprendimiento. Unidos a otras empresas, se inició el proyecto en el que se les da asesoramiento sobre el negocio. Su meta es que por medio de este programa logren mayor conocimiento y obtengan las herramientas necesarias para iniciar un negocio que les pueda generar ganancias.

**Voluntariado.** Los colaboradores de la empresa realizan voluntariados en colaboración con los clientes y participan en siembra de árboles, recolección de basura, entre otras actividades en pro del ambiente. Se realizan en promedio dos al año.

**Eccko Chalange.** Desde sus inicios la compañía ha velado por mantener prácticas ambientalmente responsables. A partir de junio del 2007 es tradición que los colaboradores de CCK participen en el ECCKO Challenge, un programa mensual que reta a los colaboradores a realizar actividades eco-amigables en el marco de la celebración del mes del ambiente.

## **2.3 Descripción del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum**

### **2.3.1 Descripción de puestos del Área Administrativo-Contable**

El Área Administrativo-Contable de la empresa CCK está conformada por cuatro personas que trabajan activamente. A continuación, se mencionan:

1. Contadora-administradora
2. Asistente administrativa
3. Asistente contable
4. Recepcionista

Estas personas son las responsables de los distintos puestos de cada subdivisión del Área Administrativo-Contable:

**Recursos Humanos.** Son los responsables de todo lo relacionado con el manejo del personal dentro de la organización, en relación con el reclutamiento, la contratación y los despidos. Además, son los encargados del control de la planilla y del pago de los colaboradores.

**Finanzas.** Dentro de esta división son los responsables de las cuentas por cobrar (facturación) y pagar (proveedores y administrativos), control de los depósitos, cheques y caja chica, manejo de las notas de crédito y bancos.

**Administración general.** Son los responsables del presupuesto anual y del control de activos fijos.

**Contabilidad.** Son los responsables de la información financiera mensual, que incluye todo el ciclo contable de la compañía para preparar los informes mensuales que se reportan a la Presidencia. Además, se encargan de todo lo relacionado con Tributación Directa y las patentes (impuestos).

### **2.3.2 Descripción de las funciones del Área Administrativo-Contable**

La compañía no aplica un manual de descripción de puestos y funciones, pero tiene detallado cuáles son las funciones que realizan en el Área Administrativo-Contable las cuales se detallan a continuación:

#### **Asistente administrativa**

1. Recursos Humanos:
  - a. Responsable del proceso de ingresos y salidas de funcionarios.
  - b. Responsable de la administración de las planillas.
  - c. Administración del módulo de RRHH para elaboración de planillas.
  - d. Emisión y envío de comprobantes de pago.
  - e. Elaboración y presentación de planillas del INS y la CCSS.
  - f. Responsable de la administración, control y actualización de los expedientes del personal.
  - g. Seguir el procedimiento establecido para la administración, el control y la actualización de los expedientes de personal.
  - h. Responsable de atender otros procesos internos dirigidos a la atención de personal, tales como: control de vacaciones, constancias y certificaciones, control, administración y supervisión de todo el proceso de reconocimiento de combustible a los empleados, así como el pago del beneficio de tarifa básica celular de los empleados.

2. Servicios Generales:

- a. Responsable de la prestación de servicios a los funcionarios para efectos de la realización de viajes locales e internacionales.
- b. Responsable de identificar las opciones más económicas para la realización de viajes locales e internacionales.
- c. Coordinación de viáticos: entrega y devolución de viáticos, compra de tickets aéreos y seguros de viajero.

3. Otros servicios generales:

- a. Administración de activos y procesos de seguros de activos.
- b. Apoyo a la central telefónica en ausencia de la recepcionista.
- c. Administración de suministros (de oficina y abarrotes).
- d. Coordinación del servicio de mensajería.
- e. Administración del proceso completo de mantenimiento de infraestructura y equipo.
- f. Administrar los diferentes procesos internos de la agencia (papel de reciclaje, fotocopiadora, apartados postales –Correos de Costa Rica y BN)
- g. Supervisión y coordinación del servicio interno y externo de miscelánea.
- h. Supervisión y coordinación del servicio de seguridad.

**Administradora-contadora**

1. Administración:

- a. Elaboración y control de renovación de contratos con clientes.
- b. Gestiones legales con clientes y gestiones laborales.

- c. Supervisión de los servicios *outsourcing* de mensajería, limpieza, seguridad e IT.
  - d. Supervisión de las áreas de recepción, asistente contable y asistente administrativa.
  - e. Supervisión, control y administración del sistema de RRHH.
  - f. Supervisión de actualización de expedientes electrónicos del personal
  - g. Supervisión del proceso de ingreso y salida del personal, incluidas las liquidaciones a exfuncionarios.
  - h. Revisión y aprobación de acciones de personal, así como de la planilla.
  - i. Supervisión de procesos con el seguro médico de los funcionarios según corresponda.
  - j. Supervisión y gestión de cumplimiento de seguros de equipo y seguros de RT.
  - k. Supervisión y aprobación de órdenes de compra administrativa.
  - l. Supervisión de atención de reuniones especiales.
2. Contabilidad:
- a. Revisión de codificación contable de facturas de proveedores y clientes.
  - b. Aplicación de asientos contables fijos (mensuales) y elaboración de los asientos para los libros legales.
  - c. Revisión de asientos de caja chica y de pago de tarjeta de crédito.
  - d. Emisión y análisis de EEFF.
  - e. Inventario de activos fijos.
  - f. Asistencia de auditoría y consulta de la VP de Finanzas.
  - g. Administración de cuentas bancarias.
  - h. Elaboración de presupuesto anual.



- i. Revisión y corrección de informes de pagos quincenales.
  - j. Actualización base de facturación mensual.
  - k. Control de gastos generales.
  - l. Revisión de transferencias y cheques para ser aplicados por la Gerente General.
  - m. Obtener la aprobación de la Directora Administrativa en cada uno de los asientos contables e imprimir el reporte de *mayor general* del mes registrado.
  - n. Elaborar los informes mensuales de contabilidad para la Presidencia, tales como: balance general, balance comparativo, estado de ganancias y pérdidas comparativo (en colones y dólares), estado de ganancias y pérdidas Consolidado de Centroamérica, estado de ganancias y pérdidas real presupuestado.
3. Impuestos:
- a. Elaborar los formularios de pago de los diferentes impuestos, retención de renta -empleados y dietas, pagos anticipados de renta, declaración informativa y declaración de la renta.
  - b. Revisar el detalle del pago correspondiente a la patente municipal.

### **Asistente contable**

- 1. Responsable del módulo de cuentas por pagar:
  - a. Revisión de la bitácora de recepción de documentos.
  - b. Revisión de los documentos y su veracidad.
  - c. Codificación contable.
  - d. Ingresar la información al sistema Exactus CxP.

2. Responsable del módulo de facturación:
  - a. Revisión diaria del correo [facturacionelectronica@cckcentroamerica.com](mailto:facturacionelectronica@cckcentroamerica.com), con el fin de revisar la información que ingresa y las facturas que son de la administración propiamente. Tiene el conocimiento necesario para aceptar o rechazar el documento, según órdenes de compra aprobadas por la contadora o servicios fijos respaldos por contratos, si se trata de una factura de compras de productos o servicios para clientes.
  - b. Envío del PDF al encargado de producción, de monitoreo o cualquier otra persona, según corresponda, para que sea aprobada o rechazada.
  - c. Una vez obtenida la respuesta del responsable (que no debe superar los ocho días naturales) se confirma o rechaza el archivo XM por medio de la plataforma de sistema de recepción de documentos en el sistema SOFTLAND que se envía a Tributación Directa.
  - d. Archivar los “correos” y la confirmación electrónicamente para mantenerlos en custodia por los cinco años que exige Tributación Directa.
3. Responsable de la preparación y el registro de pagos
  - a. Preparar los pagos mediante transferencia bancaria o cheque de acuerdo con la aprobación del informe de cuentas.
  - b. Registrar en el sistema los pagos una vez efectuados.
4. Responsable de la actualización bancaria
  - a. Revisar diariamente los movimientos bancarios.
  - b. Conciliar el módulo bancario con la información bancaria diaria.
5. Responsable del módulo de cuentas por cobrar
  - a. Imprimir comprobantes de depósitos bancarios.
  - b. Emitir recibos de dinero.

- c. Registrar en el sistema los recibos y depósitos.
  - d. Llevar el control en Excel de las facturas de proveedores que contengan impuesto de venta.
  - e. Emitir reportes para la verificación de la información.
  - f. Conciliar la información.
  - g. Preparar la declaración para el envío de la información a la DGTD.
  - h. Archivar, rotular y mantener el orden de la información.
6. Responsable de preparar la declaración informativa anual D.151
7. Responsable del buen manejo del archivo de documentos y sus respectivos respaldos.
8. Responsable de realizar la gestión de cobro semanal a los clientes.
- a. Realizar las llamadas telefónicas o el envío de correos según corresponda.
  - b. Mantener actualizado el archivo de gestión de cobro.
  - c. Dar seguimiento a la gestión cuando corresponda.
  - d. Velar porque el cobro se mantenga actualizado.
9. Responsable de servicios generales:
- a. Control de los documentos contables enviados a bodega.
  - b. Preparación de solicitudes de crédito a proveedores.
  - c. Preparación de información bancaria y otros documentos requeridos por otras áreas, de acuerdo con las necesidades.
10. Responsable de caja chica:
- a. Administración de la caja chica de combustible.
  - b. Codificación contable de la caja chica general.
  - c. Control de viajes en Uber y su codificación.
  - d. Codificación contable de tarjeta de crédito.

## **Recepcionista**

1. Atender la central telefónica, realizar llamadas en conferencia y trasladar las llamadas entrantes a las extensiones o al celular, según sea la necesidad.
2. Toma y envío de mensajes telefónicos para los colaboradores por medio de correo y Skype.
3. Envío de paquetes por medio de Courier dentro y fuera del país.
4. Control de suministros (hacer el inventario y pasar el informe a la asistente administrativa).
5. Mantener el orden de la bodega de recepción.
6. Hacer el lomo de ampos de contabilidad.
7. Hacer diferentes llamadas (a proveedores o clientes y pasarlos a la asistente contable administrativa).
8. Impresión de documentos a colaboradores en ocasiones especiales con el debido permiso.
9. Coordinar la mensajería en ausencia de la asistente administrativa.

### **2.3.3 Descripción de procesos del Área Administrativo-Contable**

En el área se siguen diversos procesos en los que se desempeñan funciones de ejecución, revisión y aprobación de procedimientos con el propósito de que se realicen de forma objetiva.

Los principales procesos realizados: mancomunación de pagos, conciliaciones bancarias, arqueos de caja chica, registro de transacciones constantes, manejo de

los auxiliares de cuentas por cobrar y pagar, control de gastos, manejo de la facturación, pagos de salarios, proveedores, entre otros. Tales funciones le corresponden a la asistente contable, son revisados por la Contadora-Administradora y aprobados por el gerente general.

Por otro lado, las labores de los procesos como la elaboración del presupuesto, el manejo de la contabilidad, la generación de estados financieros y la realización de reportes financieros son realizadas por la Contadora-Administradora, revisadas por el Gerente General y aprobadas por la Junta Directiva.

El área en estudio, a pesar de estar conformada por un grupo reducido de personas, realiza procesos de suma importancia para la organización, algunos con mayor criticidad que otros. Debido a lo anterior es vital robustecer el control interno de la compañía para alcanzar una seguridad razonable de su diseño, por lo que mediante la evaluación del sistema de control interno de la compañía se identificarán áreas de mejoras con el fin de robustecerlo.

## **Capítulo III: Evaluación de los componentes funcionales del sistema de control interno en el Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum**

Actualmente el control interno tiene gran relevancia en las organizaciones porque permite -aunque no asegura- el cumplimiento de los objetivos de las empresas; pero sí disminuye de forma significativa los riesgos a un nivel aceptable.

En el presente capítulo se evalúa el control interno llevado a cabo en el Área Administrativo-Contable de la empresa CCK, tomando como base los 17 principios del COSO en su versión 2013. Cada principio fue abarcado de forma exhaustiva con el objetivo de tener un panorama amplio de las características del control interno practicado en la compañía, para poder identificar hallazgos de interés.

### **3.1 Metodología de la investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

El presente proyecto consiste en una investigación de campo, dado que en ella se estudia una situación específica, en un momento dado y, bajo condiciones reales, de forma cotidiana. De igual forma, es descriptiva ya que en ella se analiza y describe ampliamente el problema de estudio con miras a proponer una solución viable a la compañía en estudio.

Para llegar a tener un claro conocimiento del funcionamiento del Área Administrativo-Contable se plantean objetivos específicos orientados a analizar los procesos y controles establecidos mediante la recopilación y el estudio de la información necesaria, que finalmente permita hacer una adecuada propuesta de mejora de ese sistema de control interno.

### **3.1.2 Enfoque de la investigación**

El análisis es tanto cualitativo como cuantitativo ya que requiere una visualización completa del área administrativa. Para evaluar el sistema de control interno se necesita una valoración cualitativa con el fin de analizar cuál es el sistema idóneo y proponer mejoras. De igual forma, se requiere análisis cuantitativo de los datos analizados para realizar estimaciones más acertadas.

### **3.1.3 Recopilación de información**

Para analizar y evaluar el sistema de control interno se recolectará la información necesaria por medio de hojas de trabajo, lo cual permitirá hacer anotaciones acerca de hechos relevantes del proceso de investigación. Además, se entrevistará a empleados claves para aplicarles cuestionarios con cuyos datos se podrá documentar la información recolectada para el objetivo propuesto. (Ver anexos del I al V)

Se visitará la empresa, que está ubicada en La Uruca, San José, para observar y documentar los procesos que realiza su Área Administrativo-Contable, a fin de que la propuesta de mejoramiento del sistema de control interno que se haga esté basada

en información fidedigna. De esa forma se garantizará que la propuesta sea adecuada para satisfacer la necesidad del área.

### **3.1.4 Fuentes**

1. Fuentes documentales
  - a. Informes internos.
  - b. Manuales de procedimientos.
  - c. Políticas internas.
  - d. Fuentes bibliográficas.
  - e. Literatura relacionada.
  - f. Artículos de revistas o publicaciones relevantes.
  - g. Legislación aplicable.
  
2. Fuentes electrónicas
  - a. Sitios web.
  - b. Revistas electrónicas.
  
3. Fuentes primarias
  - a. Literatura y libros relacionados con el tema.
  - b. Antologías.
  
4. Fuentes secundarias
  - a. Sitios Web.
  - b. Publicaciones digitales.



## **3.2 Ambiente de control**

El ambiente de control es el primer componente del sistema de control interno, base de los demás componentes. Enmarca el accionar de la administración de gobierno y de la dirección con respecto a la planificación estratégica, la disciplina, los valores éticos, la capacidad y la estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo profesional.

Este componente se encuentra ligado a diferentes factores, ya sean internos o externos como, por ejemplo, el mercado, la historia de la organización, los valores, el ambiente competitivo y regulatorio, entre otros.

El ambiente de control es la base de los demás componentes ya que proporciona disciplina y estructura. A continuación, se presenta el análisis de los hallazgos considerados durante la evaluación de este componente:

### **3.2.1 Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

Este principio tiene como objetivo velar porque la administración y el Consejo Directivo establezcan las normas y mecanismos necesarios para que dentro de la organización se haga siempre lo correcto. Establece estándares y lineamientos de conducta para todos los niveles de la organización, a fin de que por medio de ellos se demuestren integridad y ética, y que en ellas se pueda apoyar el funcionamiento del sistema de control interno como herramienta para el logro de la misión de la empresa.

Durante la indagación se notó que la compañía no tiene un código de ética estructurado; sin embargo, la administración sí tiene un código de convivencia que engloba puntos importantes para que exista un ambiente íntegro rodeado de valores y buenas conductas, el cual es de acatamiento obligatorio por parte de todos los colaboradores de la organización. El Área Administrativo-Contable trabaja y actúa de acuerdo con lo establecido en dicha reglamentación, hecho que se refleja en el comportamiento diario de las personas que laboran para la empresa.

Por otro lado, se determinó que no existe un documento formal en el que se establezcan sanciones por actos contrarios a lo dispuesto en el Código de Convivencia; no obstante, se rigen por lo indicado en el Código de Trabajo.

Adicionalmente, se notó que no existe una línea directa en el caso de denuncias sobre acoso y discriminación laboral como, por ejemplo, correo electrónico, buzón de ética, número telefónico, entre otros. Cuando se presenta algún caso de este tipo cada colaborador debe tratarlo con su jefe inmediato.

En caso de que el conflicto sea con el jefe inmediato, la situación se comunica a un nivel más alto, con el objetivo de tener una mejor atención del caso, realizar la investigación respectiva y evitar represalias entre las partes.

### **3.2.2 Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión**

Este principio se refiere a que el Consejo Directivo y la Administración tienen responsabilidad en la aplicación del control interno por medio de comunicaciones,

revisiones, seguimiento, entre otros. Adicionalmente, se debe verificar si la Junta Directiva opera de manera independiente, si conoce y entiende el negocio y conoce a sus clientes y empleados, y las regulaciones y riesgos.

Algunos de los miembros de la Junta Directiva tienen más de diez años de experiencia en el mercado de las relaciones públicas, con títulos de la Universidad de Costa Rica.

Por lo tanto, se considera que la Administración vela porque los altos funcionarios cuenten con la capacidad y la experiencia necesarias para tomar decisiones en la empresa.

De acuerdo con las indagaciones hechas mensualmente la Junta Directiva se reúne para resolver asuntos tanto operacionales como de control interno. Estos asuntos son documentados en minutas y en actas de junta directiva, lo cual demuestra que la Junta Directiva es la figura que tiene el control total en cuanto a la toma de decisiones.

En el caso de que se tomen decisiones que afecten el Área Administrativo-Contable, estas son comunicadas de forma efectiva por medio de la gerente general del área para que sea de su conocimiento y se tomen las medidas necesarias.

La organización no cuenta con unidad de auditoría interna estructurada que realice evaluaciones de seguimiento y cumplimiento de los controles aplicados en la empresa.

Existe una figura de *controller*, quien se encarga de realizar actividades de supervisión además de plantear recomendaciones y hacer sugerencias a la Junta Directiva para sus decisiones.

### **3.2.3 Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad**

Normalmente, y debido a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes, la estructura organizacional está sujeta a modificaciones. Es por eso que la Administración debe evaluar y revisar continuamente la efectividad, relevancia y eficacia de su estructura como apoyo al sistema de control interno.

Debido a lo anterior se deben establecer las estructuras y líneas de reporte y responsabilidades pertinentes para la consecución de los objetivos organizacionales, y asegurar porque no existan conflictos de intereses en cuanto a responsabilidades y para que la información sea transmitida como es necesario.

En general, la gerente general, en conjunto con la CEO, define el organigrama, el cual es presentado a la Junta Directiva para su revisión y aprobación. Una vez aprobado, este es compartido con los niveles inferiores de la organización, así como con sus clientes.

El Área Administrativo-Contable se encuentra estructurada de la siguiente forma:

1. Contadora-Administradora
2. Asistente administrativa

3. Asistente contable
4. Recepcionista.

La Contadora-Administradora es la encargada de la supervisión de las tareas de forma diaria, las aprobaciones y otros tipos de actividades sensibles dentro del área. Sin embargo, esta figura es supervisada por la gerente general. Adicionalmente, se determinó que los colaboradores conocen sus líneas de reporte con el objetivo de establecer roles y responsabilidades.

#### **3.2.4 Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia**

Este principio gira en torno al compromiso que demuestra la organización para atraer, desarrollar y retener individuos competentes dentro de ella, por medio de procesos de contratación de calidad, programas de capacitaciones y promociones objetivas. Lo anterior en aras de evaluar su experiencia profesional, capacitación, certificaciones, e idoneidad para el puesto por desempeñar.

La organización se ha caracterizado por adquirir y desarrollar talento por medio de procesos de contratación eficaces y eficientes, así como procesos de promoción y capacitaciones.

En CCK los procesos de contratación para el área administrativa son llevados a cabo por medio de *outsourcing*, servicio que se encarga de buscar talento de acuerdo con el perfil que requiere para el puesto y así proponer los mejores candidatos a Recursos Humanos/Talento para que desempeñen las funciones.

Una vez contratados se realiza un proceso de inducción en el cual se comparte información general del clima organizacional asociado con valores, misión, visión, código de vestimenta, normas de convivencia. Por otro lado, se realiza un entrenamiento específico y estrictamente relacionado con las funciones que el puesto requiere.

Con respecto a los procesos de capacitación, se realizan de manera constante, con temas que sean de interés general, así como con temas específicos para cada área. De acuerdo con lo indagado, las capacitaciones son un rubro importante dentro del presupuesto de la empresa.

Es importante mencionar que existen capacitaciones obligatorias, para las cuales existe un control de asistencia que permite monitorear el cumplimiento de asistencia a las sesiones de entrenamiento.

Las promociones dentro de la organización se realizan tomando como base el perfil de puestos. Se elige al candidato que mejor se adapte a dicho perfil y que cuente con las competencias apropiadas para desempeñarse, tanto técnicas como sociales y de comunicación.

Los expedientes de personal del Área Administrativo-Contable son manejados por la Contadora-Administradora y su asistente. Estos expedientes tienen formato digital y se encuentran dentro del programa de Softland *Exactus*, por lo que se puede decir que no son de conocimiento público y el acceso a ellos es restringido.

### **3.2.5 Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad**

Requiere que la organización asegure el cumplimiento de las responsabilidades. Adicionalmente, que la alta gerencia se asegure de que el diseño, la implementación, el funcionamiento y la evaluación de las estructuras de la organización en todos los niveles del control interno de la organización sean los apropiados.

Los incentivos o compensaciones, cuantitativos o cualitativos, colaboran en la efectividad del control interno debido a que recompensan el éxito y la disciplina en los comportamientos; además, fomentan la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.

Como se ha mencionado anteriormente, la Junta Directiva, junto con la *controller*, se encarga de velar por el cumplimiento de los controles. En las reuniones se tratan asuntos que son consignados en actas que muestran el compromiso con asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A su vez, dentro del Área Administrativo-Contable, la Contadora-Administradora es la encargada de velar por el cumplimiento de las responsabilidades de sus colaboradores y, de igual forma, en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.3 Valoración de riesgos**

La evaluación de riesgos es el componente que tiene como base la identificación y la valoración de los riesgos potenciales de la organización, con el fin de gestionar las acciones necesarias para mitigar el impacto en los objetivos organizacionales. Se

pretende que la Administración prevea, conozca y trate los riesgos a los cuales se enfrentan para que así establezcan herramientas o mecanismos que les permitan identificar, analizar y darles apropiada respuesta.

A continuación, se detalla el panorama de la compañía de acuerdo con los principios contemplados en este componente:

### **3.3.1 Principio 6: Especifica objetivos relevantes**

Este principio considera la idoneidad de los objetivos establecidos por la organización para permitir la identificación y evaluación del riesgo. Los objetivos pueden ser operacionales, de cumplimiento, de reporte, y deben tener una relación directa con la misión de la organización.

Para establecer los objetivos organizaciones se deben considerar elementos como tolerancia al riesgo, prioridades estratégicas, leyes y regulaciones aplicables a la empresa, entre otros.

Luego de las indagaciones se supo que cada dos años se elabora un plan estratégico de nivel de país que abarca los objetivos organizacionales. Este plan es redactado por la gerente general de acuerdo con las necesidades de cada área. El plan es compartido con la CEO y posteriormente se evalúa y aprueba en las reuniones de la Junta Directiva.



Actualmente la compañía tiene como objetivos mejorar la rentabilidad financiera de la región por medio de un incremento de cartera de 5% y una reducción de gastos de 2%; por lo tanto, el Área Administrativo-Contable tiene un papel importante para la consecución de los objetivos.

De igual forma, cada dos años elabora un presupuesto acorde con el plan estratégico de nivel de país, el cual es redactado por el Área Administrativo-Contable y de acuerdo con lo que cada área requiera. Este presupuesto se comparte con la CEO y es aprobado por Junta Directiva.

Con respecto a los objetivos de la administración financiera, vela por el cumplimiento de los estándares de contabilidad aplicables. Por otro lado, en cuanto a los objetivos de cumplimiento tiene como propósito regirse por las leyes y regulaciones que les correspondan.

De acuerdo con lo anterior la organización cuenta con objetivos acordes y alcanzables que se adecuan a su tamaño y a su naturaleza operacional.

### **3.3.2 Principio 7: Identifica y analiza los riesgos**

Establece que la organización debe identificar y analizar los riesgos que atenten contra la consecución de los objetivos de la entidad para determinar cómo deben responder ante ellos.

Los riesgos de todos los niveles organizacionales, tanto internos como externos, deben ser evaluados de forma integral. Adicionalmente, se deben considerar elementos como severidad, impacto, tolerancia al riesgo y probabilidad de pérdida de activos.

Dentro del área administrativa la compañía no cuenta con un programa estructurado de identificación de riesgos, ya que en las funciones diarias cuando se detecta un riesgo se corrige en el momento y se informa de la situación a la gerente general. Por tanto, se evidencia que no se cuenta con controles preventivos, sino correctivos. Lo anterior puede provocar vulnerabilidad en el funcionamiento del sistema de control interno y en la consecución de los objetivos organizacionales.

Además, la compañía no realiza un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que impide medir el impacto de los diferentes riesgos que inciden en la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.3.3 Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude**

Este principio establece que la organización debe considerar la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos implicados en la consecución de los objetivos organizacionales. La organización debe evaluar los posibles casos de corrupción o fraude, tanto de nivel interno (por parte del personal de la empresa) como de nivel externo (proveedores, clientes, etc.) y analizar las tres aristas o campos que intervienen en el riesgo de fraude:

1. Incentivos o presiones. Son circunstancias o ambientes en los que se encuentra la persona que comete fraude. Pueden ser para beneficio personal o por presiones por parte de otras personas.
2. Oportunidad. La falta de controles o el descuido por parte de la Administración propician y dan la oportunidad de cometer fraudes en las organizaciones.
3. Actitudes/racionalización. Son actitudes que muestran aquellas personas que comenten fraude intencionalmente en detrimento de la ética y los valores organizacionales.

La compañía no cuenta con un programa estructurado de identificación de fraude, ya que no se presenta un canal de comunicación adecuado (correo electrónico, línea telefónica, buzones) para tratar dichos temas; por lo tanto, la evaluación de este riesgo no se encuentra centralizada.

Es importante destacar que tras las indagaciones realizadas no se han detectado hechos fraudulentos o riesgos potenciales que lleven a fraude por incumplimiento u omisión.

### **3.3.4 Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes**

Este principio se centra en que la organización debe identificar y evaluar los cambios, internos o externos, que pueden generar un impacto importante en la organización como tal; de forma paralela al proceso de identificación de riesgos y que pretende que se identifiquen y comuniquen los cambios que pueden afectar los objetivos organizacionales de forma efectiva.

Los cambios pueden ser de nivel externo, cambios físicos en el ambiente, nuevas tecnologías, cambios significativos en el personal, cambios en el modelo de negocio, adquisiciones o ventas de activos importantes, cambios políticos, regulatorios, entre otros.

El Área Administrativo-Contable sí identifica y analiza cambios importantes que puedan afectar la operatividad. Por ejemplo, el área conoce y entiende el cambio que implica el nuevo modelo de facturación electrónica, implementado con éxito dentro de la organización.

De forma semanal, el Área Administrativo-Contable, junto con el nivel general de la empresa, llevan a cabo reuniones en las que se detallan los cambios importantes; sin embargo, estos deben ser comunicados y documentados de manera formal.

### **3.4 Actividades de control**

Las actividades de control son todos aquellos procedimientos o políticas aplicados en los procesos de los diferentes niveles dentro de la organización que aseguran, de forma razonable, que las directrices de la dirección serán acatadas. Debido a lo anterior es vital que todos los colaboradores conozcan y entiendan las actividades que deben realizar.

Estos procedimientos o políticas deben aplicarse con el objetivo de que se cumplan las metas de la organización. Con base en los riesgos identificados pueden

clasificarse de acuerdo con su naturaleza en: preventivas, de detección o correctivas las cuales pueden ser actividades manuales o automáticas.

Las actividades de control:

1. Previenen la ocurrencia de riesgos
2. Reducen el impacto de las consecuencias
3. Reestablecen las operaciones de forma rápida.

#### **3.4.1 Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control**

Este principio establece que la organización selecciona y desarrolla actividades de control que permitan mitigar a niveles aceptables los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos preestablecidos.

Para poder seleccionar y desarrollar actividades de control las empresas deben entender el ambiente y la complejidad de sus operaciones. La administración debe conocer sus procesos relevantes y que requieren una mayor cantidad de actividades de control que, por lo general, se encuentran relacionadas con procesos de autorización, revisiones, controles físicos, segregación de funciones, entre otros.

Luego de las indagaciones realizadas, las actividades de control dentro del Área Administrativo-Contable de CCK, tomando en cuenta su tamaño, se encuentran directamente relacionadas con los ciclos de ingresos y gastos y han sido diseñadas de tal manera que reduzcan a un nivel aceptablemente bajo los riesgos identificados.

El Área Administrativo-Contable de CCK tiene identificado que los procesos de cobro a clientes y pago a proveedores son relevantes y algún tipo de error u omisión puede provocar la materialización de los riesgos.

Algunas de las actividades de control realizadas dentro del Área son:

- a. Mancomunación de pagos
- b. Conciliaciones bancarias
- c. Control de caja chica
- d. Niveles de acceso y registro en el sistema
- e. Control de planillas.

Por otro lado, no se ha realizado una rotación de funciones entre el personal del Área Administrativo-Contable ya que al ser un área tan pequeña no se considera necesario ni viable, y los controles de caja chica no cuentan con un factor "sorpresa".

#### **3.4.2 Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

La tecnología apoya la consecución de los objetivos organizacionales debido a que se encuentra integrada en los diferentes procesos y, por lo tanto, se requieren actividades de control para velar por el funcionamiento adecuado.

Por otro lado, actualmente se realizan procesos de control automáticos de forma total o parcial; por ende, su funcionamiento debe ser el apropiado para así poder mitigar riesgos.

Actualmente existe una persona encargada de velar por la seguridad tecnológica que abarca los sistemas del Área Administrativo-Contable y otros sistemas que son utilizados en otros departamentos. Esta persona es supervisada por la contadora/administradora.

El COSO, en su versión 2013, establece que *“el área de sistemas debe estar definida como un sector autónomo que no supervisa ni es supervisado por ninguna de las áreas usuarias”*; por lo tanto, en relación con lo mencionado anteriormente no existe independencia del área de sistemas.

En la empresa se vela por su información y equipo y debido a esto se identificaron las siguientes acciones:

- a. La información del día a día se trabaja en la *nube* la cual es un medio por el que se transmiten y almacenan datos por internet que se encuentran disponibles en cualquier momento. Luego de verificar que los datos son los esperados se trasladan a los servidores que posee CCK en sus instalaciones.
- b. Los servidores se encuentran en un cuarto que cuenta con su respectiva ventilación y con UPS ante fallas eléctricas.

- c. Al sistema de facturación se le da mantenimiento de forma mensual para identificar nuevas actualizaciones y así mantener el funcionamiento de este en óptimas condiciones.
- d. El encargado de TI es quien puede dar accesos a información o privilegios a sistemas utilizados en el Área Administrativo-Contable.
- e. Cada usuario maneja de forma estricta su contraseña de manera que no la comparta con nadie.
- f. Se mantiene un respaldo de la base de datos del Sistema.
- g. Con el objetivo de mantener la información debidamente respaldada se está implementando un sistema de *backups* (*respaldos de datos*) en los servidores con una copia de la información fuera de la empresa.
- h. Cada tres meses se efectúan revisiones de las computadoras con el fin de verificar que estén funcionando adecuadamente, así como se hace la verificación de antivirus y sistemas utilizados en el nivel interno.

### **3.4.3 Principio 12: Implementa políticas y procedimientos**

La Administración debe aplicar políticas y procedimientos sobre lo que se debe hacer para poder cumplir con los objetivos establecidos en la organización. Asimismo, deben ser documentadas y expresadas tanto explícita como implícitamente, por medio de comunicaciones, acciones y decisiones.

Dentro de la compañía se realizan diferentes actividades de control que se aplican en los distintos procesos dentro del Área Administrativo-Contable. A pesar de que estas



actividades son de conocimiento de los colaboradores del área, no se encuentran documentadas.

Estas actividades se comunican por medio de los procesos de entrenamiento debido a que son inherentes a las funciones diarias en el Área Administrativo-Contable. Adicionalmente, estos procedimientos se comunican en las *Full House Meetings* (reuniones de seguimiento celebradas de forma semanal que incluyen a todos los colaboradores de la empresa) y en reuniones directamente del Área Administrativo-Contable con el mando superior.

### **3.5 Información y comunicación**

La información es uno de los recursos más importantes que tienen las empresas ya que de acuerdo con la calidad de ella se toman decisiones, se ejecutan planes, se preparan los estados financieros, entre otros. Debido a lo anterior la información debe ser oportuna, exacta, completa, protegida, válida, verificable, suficiente, y debe estar disponible para todas aquellas personas o partes que la requieran.

Es vital que la Administración cuente con información de alta calidad y posea datos fiables, debido a la necesidad que tienen las organizaciones de cumplir con las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

### 3.5.1 Principio 13: Usa información relevante

Este principio establece que la Administración debe contar con controles que permitan la identificación de información relevante y el funcionamiento de los demás componentes del sistema de control interno.

En las organizaciones la información se crea, se transforma, se captura y se comparte; por lo tanto, se crean sistemas de información que permiten que esta sea significativa y procesable.

En el Área Administrativo-Contable de CCK se genera y utiliza información para la toma de decisiones de acuerdo con las transacciones que realizan mediante la utilización del sistema *Exactus*.

*Exactus* es un sistema de gestión empresarial el cual permite que la información sea integrada en una sola herramienta para ser auditable, consistente, actualizada, confiable y disponible en todo momento para sustentar la oportuna toma de decisiones. Permite monitorear la posición financiera de la empresa para la toma de decisiones y permite controlar su rentabilidad, gastos y costos.

Algunos de los módulos disponibles son:

1. Contabilidad general
2. Cuentas por pagar
3. Cuentas por cobrar
4. Control bancario
5. Flujo de caja

## 6. Control de planillas y contratos de personal

Por otro lado, la organización ha definido canales de comunicación para el manejo de la información que sale de la empresa como, por ejemplo, disco duro o llave USB (la cual se utiliza de forma encriptada por medio de un software con su debida contraseña). Adicionalmente se utiliza el correo electrónico, sin embargo, de acuerdo con las indagaciones la salida y entrada de correos electrónicos no es monitoreada.

### **3.5.2 Principio 14: Comunica internamente**

La Administración debe contar con procedimientos o políticas que faciliten una comunicación interna efectiva en cuanto a objetivos, relevancia del control interno, expectativas, roles y responsabilidades, entre otros.

De acuerdo con las indagaciones, en el Área Administrativo-Contable se cuenta con procesos para comunicar a los empleados la información necesaria que les permita comprender y cumplir con sus responsabilidades de control interno. Estos procesos o políticas se comunicaron de forma verbal, mediante reuniones; lo anterior, debido a que actualmente no se encuentran documentadas formalmente.

La comunicación dentro del Área Administrativo-Contable es multidireccional, es decir, existen comunicación ascendente y descendente, así como una comunicación horizontal entre las partes involucradas.

Por otro lado, las *Full House Meetings* permiten comunicar entre las partes, de forma semanal, los logros y las áreas de mejora dentro de la empresa, con el fin alcanzar los objetivos operacionales.

Como se ha mencionado anteriormente, dentro de la organización no existe ninguna línea directa en caso de denuncias acerca de que se puedan realizar comunicaciones de forma anónimas o confidenciales.

### **3.5.3 Principio 15: Comunica externamente**

Las empresas se comunican con grupos de interés externos a ellas. Es por esto que, al igual que en el principio anterior, deben existir procedimientos o normas que faciliten la comunicación para obtener y recibir información de partes externas por medio de los canales apropiados, y compartir dicha información internamente.

Cuando la organización considera necesario comunicar a personas externas a ella información, esto se realiza por correos electrónicos, disco duro o llave USB, tal cual se menciona en el principio 13.

### **3.6 Actividades de Seguimiento – Monitoreo**

El objetivo de las actividades de seguimiento es velar porque los componentes del sistema de control interno se encuentren funcionando de forma apropiada. Para esto la Administración debe contar con procedimientos con los que se logre identificar deficiencias que puedan afectar el sistema de control interno, para poder informarlas de forma oportuna y poder tomar decisiones apropiadas y pertinentes.

Debido a la gran cantidad de cambios y riesgos a los cuales las empresas se exponen, los controles pueden dejar de ser eficaces. Es por esto por lo que se considera vital monitorear las actividades y operaciones en aras de un mejoramiento continuo.

### **3.6.1 Principio 16: Efectúa evaluaciones continuas o independientes, o ambas**

Para evaluar la funcionalidad de los componentes del sistema de control interno se deben realizar evaluaciones continuas integradas en los procesos de negocio de los diferentes niveles de la entidad, en los que pueden variar en cuanto a alcance y frecuencia.

De acuerdo con las indagaciones, dentro del Área Administrativo-Contable las deficiencias o carencias se detectan durante las actividades del día a día y de forma apropiada proceden con acciones correctivas que solucionen el problema de forma inmediata.

Por ende, no existe un procedimiento formal y documentado que permita dar un análisis adecuado de la situación organizacional en cuanto a la evaluación de los componentes del sistema de control interno.

### **3.6.2 Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias**

Este principio establece que la Administración debe evaluar y comunicar las deficiencias encontradas para que las partes responsables procedan a aplicar medidas correctivas.

Tras indagaciones, se supo que el Área Administrativo-Contable sí comunica de manera oportuna las deficiencias o carencias; sin embargo, no existe un procedimiento formal ni documentado como, por ejemplo, un informe de deficiencias y mejoras por realizar con un plan de acción adecuado en el que se establezcan tiempos de acción, medidas correctivas, responsables, entre otros.

Adicionalmente, no existe un documento formal en cuando a rendición de cuentas o algún documento similar a un informe de auditoría.

### **3.7 Análisis de las fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos (FOCAR)**

En este apartado se realiza un análisis del Área Administrativo-contable de CCK utilizando la herramienta FOCAR, que permitirá conocer en detalle el panorama general del área en cuanto a fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos. Lo anterior permitirá obtener un diagnóstico actual del área en estudio con el fin de tomar decisiones que estén alineadas con los objetivos propuestos.

#### **3.7.1 Objetivos de la herramienta de análisis FOCAR**

El objetivo de esta herramienta es el análisis de la estrategia organizacional y de la competencia, que es fundamental para una excelente planificación organizacional. El producto final del análisis es tener un panorama general de la empresa en estudio para la consecución de sus objetivos, tomando en cuenta sus contextos interno y externo.

En el factor interno se deben analizar las fortalezas y carencias, en las que se identifican aquellos aspectos en los que la empresa se desempeña con un alto grado de eficiencia, así como en los aspectos que constituyen barreras para la buena marcha de la organización.

En cuanto al factor externo se encuentran las oportunidades y amenazas, que permiten realizar un análisis de las ventajas que se pueden aprovechar del mercado y de los peligros que corre la empresa en lo externo.

Finalmente, se realizará un análisis de los riesgos internos y externos que puedan afectar a la compañía, lo que permitirá tener una visión general de cómo los riesgos pueden llegar a afectar a la organización y también identificar vulnerabilidades que puedan obstaculizar la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.7.2 Detalle de sus fortalezas**

Las fortalezas corresponden a los factores internos positivos de una organización, que le permiten ser más eficiente y mejor que la competencia. Entre ellas se pueden citar los recursos económicos, habilidades especiales, calidad del servicio/producto, personal, entre otros.

Dentro del Área Administrativo-Contable de la empresa CCK las fortalezas identificadas son las siguientes:

1. Procesos no complejos.
2. Capacitaciones constantes.
3. Procesos computarizados.
4. Seguimiento de mandos superiores.
5. Ambiente basado en valores.
6. Experiencia profesional.
7. Comunicación efectiva y fluida.
8. No hay resistencia al cambio tecnológico.
9. Empleados identificados, comprometidos y con amplia experiencia.
10. Cartera de clientes estable.



### **3.7.3 Detalle de sus oportunidades**

Las oportunidades son otro elemento de la herramienta FOCAR, las cuales corresponden a los factores positivos externos. Una vez identificados la compañía puede aprovecharlos adecuadamente para obtener ventajas competitivas y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Entre las principales oportunidades con que cuenta el Área Administrativo-Contable se encuentran las siguientes:

1. Aumento de la tecnología.
2. Capacitaciones/asesorías externas/buenas prácticas contables.
3. Aumento de nuevas empresas transnacionales y nacionales.
4. Oportunidad de innovar los servicios que ofrece en el mercado.

### **3.7.4 Detalle de sus carencias**

Las carencias son aquellos aspectos deficientes con los que cuenta la organización, como niveles bajos de desempeño y que pueden ser factores vulnerables que significan desventajas ante la competencia.

Lo anterior implica que la organización no cuenta con los medios necesarios para la consecución de los objetivos como, por ejemplo: escasos recursos, habilidades débiles, tecnología que no está acorde con los estándares de calidad; deficiente estructura organizacional, productos defectuosos, débil imagen, entre otros.

A continuación, se mencionan las carencias identificadas:

1. Falta de auditoría interna estructurada.
2. Débil o escasa rendición de cuentas.
3. Falta de documentación de procesos.
4. Inapropiada segregación de funciones.
5. Sobrecargo de trabajo en los colaboradores administrativos.
6. Liquidez comprometida.

### **3.7.5 Detalle de sus amenazas**

Las amenazas son aquellos factores externos, adversos a la organización y que de cierta forma pueden afectar las operaciones diarias y, por ende, el logro de los objetivos.

Estos factores son cambios o tendencias que se pueden presentar de manera repentina o paulatinamente, cuando la organización no tiene control de ellos y provocan un estado de inestabilidad o incertidumbre. Cabe destacar que el hecho de ser factores externos a la empresa y por lo que no se tienen control de ellos esto no impide que la empresa pueda identificar con anterioridad los riesgos para corregir lo necesario y poder defenderse en el futuro.

Las amenazas a las que se enfrenta CCK son las siguientes:

1. Vulnerabilidad de los sistemas de información.

2. Pérdida de clientes.
3. Pérdida de reputación.
4. Aumento de competencia.
5. Sanciones por organismos gubernamentales.

### **3.7.6 Detalle y evaluación de los riesgos**

Una vez hecho un análisis de la situación actual del Área Administrativo-Contable a partir de los factores internos y externos que la afectan, se procede a hacer una evaluación de los riesgos que la afectan negativamente.

Dentro de la entidad existen los riesgos globales los cuales afectan negativamente a la organización como un todo y para los cuales no se tiene control. Estos riesgos corresponden a riesgos financieros, cambiarios, de mercado, políticos, entre otros.

Por otro lado, existe el riesgo de gestión de la entidad el cual se deriva de cómo operan las organizaciones, por lo tanto, las empresas si pueden tener control sobre ellos.

Por lo tanto, es importante entender que existen riesgos internos generados por la gestión que realiza la misma empresa, lo que provoca una afectación en las tareas u operaciones diarias, y los riesgos externos son aquellos que desde el exterior tienen impacto directo o indirecto en la empresa o en un área específica.

Una vez identificados los riesgos estos pueden ser:

1. Inherentes, los cuales no consideran la funcionalidad del sistema de control interno. Este nace de la naturaleza misma del evento ocurrido.
2. Residuales, que se identifican una vez que se ha considerado la funcionalidad del sistema de control interno, es decir, una vez que la compañía da respuesta al riesgo.

Estos riesgos pueden llegar a afectar de diferentes maneras a la organización, tomando en cuenta su impacto y frecuencia; por lo tanto, se establecerá una matriz de riesgo que permitirá evaluar el nivel de afectación del riesgo del Área Administrativo-Contable.

El impacto del riesgo puede ser:

1. Alto, el cual afecta en gran medida (negativamente) los procedimientos para alcanzar los objetivos específicos de la compañía.
2. Medio, que impacta en alguna medida la efectividad de los procedimientos para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos de la compañía.
3. Bajo, el que impacta en poca medida los procedimientos para alcanzar los objetivos específicos de la compañía.

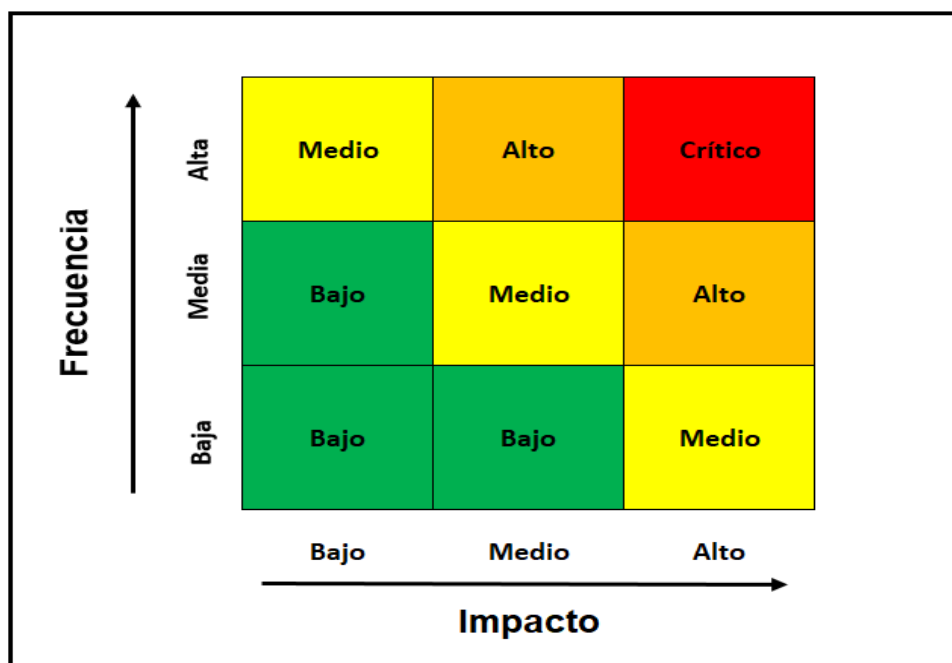
Según la frecuencia de ocurrencia se puede clasificar en:

- a. Baja: frecuencia casi nula.
- b. Media: la frecuencia es una vez en un determinado tiempo.
- c. Alta, si la frecuencia es regular.

Tomando como base la frecuencia y el impacto, se clasifica el nivel de riesgo como: bajo, medio, alto y crítico. Es bajo el que menor afectación va a tener en la consecución de los objetivos operacionales y crítico el que puede llegar a afectar en gran medida los objetivos operacionales y ocasiona grandes pérdidas en la compañía.

### 3.7.6.1 Matriz de calor

**Cuadro № 4**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**Matriz de Calor de Riesgos**



Fuente: Elaboración Propia

La valoración de los riesgos le permitirá a la compañía definir su capacidad de riesgo y determinar cómo estos van a llegar a afectar. Adicionalmente, permite identificar las

posibles respuestas que la dirección puede aplicar, entre las cuales se tienen evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos:

1. Evitar: Corresponde a las medidas que toma la entidad para erradicar las actividades que generan el riesgo.
2. Aceptar: Una entidad acepta el riesgo cuando considera que los efectos adversos se pueden asumir; por lo tanto, no toma medidas para enfrentar el riesgo.
3. Reducir: Toma medidas para reducir a un nivel aceptable el impacto o la ocurrencia del riesgo, o ambos.
4. Compartir: Corresponde a las acciones que la compañía realiza para reducir el impacto del riesgo, ya sea compartiéndolo o transfiriéndolo a un tercero.

#### **3.7.6.2 Riesgos externos (globales)**

Luego de las indagaciones realizadas, a continuación, se detallan los riesgos externos (globales) identificados:

**Pérdida de clientes.** Es una amenaza latente para toda organización que se traduce en un riesgo externo. La competencia en el mercado, las mejores tecnologías, la reputación de la empresa, son factores que pueden propiciar la pérdida de clientes.

**Incumplimiento de normas.** El Área Administrativo-Contable no ha adoptado las Normas Internacionales de Contabilidad que se rigen por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Esta situación puede provocar que los

estados no reflejen la imagen fiel, tal como lo establecen las normas, y que eso provoque incertidumbre acerca de ellos.

**Avances tecnológicos mercado.** Se pueden convertir en una amenaza en tanto que la empresa no cuente con los recursos necesarios para lidiar con los cambios constantes.

El Área Administrativo-Contable trata de contar con las últimas versiones de seguridad tecnológica: antivirus y protección de correo electrónico, pero cuenta con un sistema para efectuar las operaciones. Sin embargo, no realiza una gestión de riesgos documentados que permitan monitorear los posibles riesgos a los que puede enfrentarse. Además, no se han realizado evaluaciones de desempeño del sistema para determinar grados de obsolescencia.

**Riesgo crediticio y de tasas de interés.** El riesgo crediticio y el aumento de las tasas de interés están relacionados con la incapacidad de la compañía de realizar los pagos de los préstamos a tiempo y en la forma establecida, lo cual puede generar un aumento en los gastos financieros por los gastos de mora y generar una disminución en el flujo de caja de la compañía por gastos extras que no están contemplados en el presupuesto.

**Problemas de liquidez.** Se presentan cuando la compañía no es capaz de hacerles frente a los compromisos de pago de corto plazo, principalmente salarios, proveedores, préstamos, entre otros. Para hacer frente a las obligaciones de corto

plazo CCK cuenta con capital propio y con el flujo operacional que genera el negocio, pero una sola falla en ellos puede comprometer la liquidez de la empresa.

### **3.7.6.3 Riesgos internos (gestión de la entidad)**

Como parte de los riesgos internos relativos a la gestión de la entidad se identificaron los siguientes:

**Pérdida de capital humano.** El personal de la compañía es un elemento clave para lograr la consecución de los objetivos; por ende, es de importancia que esté calificado y sea un profesional apto para las funciones por realizar. De igual manera, la compañía debe valorar el trabajo de los colaboradores para no perder recursos humanos valiosos.

Dado lo anterior, existe el riesgo de que el Área Administrativo-Contable no logre mantener o atraer personal calificado para realizar los procesos diarios de la mejor manera; lo cual puede ocasionar una baja en la productividad.

**Alteración de expedientes de personal.** La información personal de cada colaborador es muy importante y confidencial y se debe mantener en custodia por los responsables a cargo, para evitar que otros colaboradores alteren información sensible.

En el caso del Área Administrativo-Contable los expedientes están bajo el cargo de la Contadora-Administradora y de la asistente administrativa, y, dentro del área, el



acceso es restringido; no obstante, existe el riesgo de que se tenga acceso a expedientes de otros colaboradores y pueda alterarse información y que con ello se puedan ocasionar problemas a la compañía.

**Reducción de los ingresos.** En el caso de que haya una reducción significativa de ingresos, esto podría ocasionar problemas en la compañía, principalmente para hacer frente a sus obligaciones financieras; o de igual manera verse afectada en sus ingresos. Existe el riesgo de que se altere la información y se presenten estados financieros “maquillados” con el fin de presentarlos a la Junta Directiva.

**Pérdida de información.** El riesgo de que la información sea alterada o se sufran pérdidas de esta es un riesgo para la compañía en lo financiero y operativo, así como en la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva.

**Colusión o fraude.** El riesgo de fraude está presente en todas las organizaciones, ya que los colaboradores se pueden ver expuestos a tener conductas poco éticas con el fin de verse beneficiados y afectar así a la compañía financieramente, e incluso afectar el negocio en marcha.

**Falta de comunicación.** La compañía cuenta con un buen canal de comunicación; sin embargo, en caso de que exista falta de comunicación o fallen los canales, la empresa incurre en el riesgo de tener problemas de productividad con clientes y proveedores.

**Falta de control en los procesos.** Los controles dentro de los procesos son de gran importancia para generar información que facilite la toma de decisiones y reducir riesgos. En el Área Administrativo-Contable los controles están presentes en los procesos realizados, pero estos no están documentados, lo que puede ocasionar que no se estén aplicando de la mejor manera, o incluso que existan procesos sin controles que no hayan sido identificados, lo que puede afectar la funcionalidad de los procesos y la información final reportada.

**Jornada laboral excesiva.** Cuando existe una jornada laboral excesiva los colaboradores pueden verse afectados tanto en lo físico como en lo mental. Esto puede ocasionar que los procesos no se realicen de la mejor manera, e incluso provocar errores que puedan afectar al Área Administrativo-contable de la compañía.

Para el caso del área esta está compuesta por cuatro colaboradores, la Contadora-Administradora, un auxiliar contable, una asistente administrativa y la recepcionista. Las operaciones realizadas son sencillas pero el volumen transaccional puede generar recargos en los colaboradores y ocasionar inconvenientes.

### **3.8 Análisis de la situación actual de la compañía respecto a sus fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos**

#### **3.8.1 Fortalezas**

Una vez que se detalla el concepto de las fortalezas según la herramienta FOCAR, a continuación, se analizarán las fortalezas identificadas en la compañía sujeta a estudio:

**Procesos no complejos.** Los procesos llevados a cabo por el personal no son de una alta complejidad debido al sistema que utilizan y a la experiencia que posee, lo que permite la realización de estos de una manera sencilla y sin errores. Los colaboradores conocen cada detalle de los procesos por seguir, lo que permite que el trabajo sea más eficiente.

**Capacitaciones constantes.** Dentro del área se imparten capacitaciones constantes a los empleados, lo que contribuye a su desarrollo personal y profesional. Otro aspecto importante es que las capacitaciones de empleados han permitido que la compañía mejore la productividad y la calidad del trabajo.

**Procesos computarizados.** Los procesos realizados por el área son en su mayoría computarizados, utilizando sistemas integrados de gestión, lo que permite procesar una gran cantidad de información de forma rápida y disminuir errores, y así mejorar la productividad.

**Seguimiento de mandos superiores.** Las operaciones realizadas por los empleados son apoyadas por los mandos superiores, lo que permite una mejor comunicación jefe-empleado. Adicionalmente a lo anterior, la compañía celebra reuniones semanales con el fin de dar retroalimentación a los colaboradores y mejorar la productividad.

**Ambiente basado en valores.** Existe un ambiente basado en valores el cual permite que la acción de los colaboradores sea realizada de forma íntegra y ética, lo que se

refleja en un ambiente laboral sano. Dentro del área se evidencia que los colaboradores siguen las normas de convivencia, lo que ha permitido que en el área no se den situaciones que atenten contra la integridad de la compañía.

**Experiencia profesional.** Dentro del área la Contadora-Administradora posee un amplio conocimiento y adicionalmente los colaboradores conocen muy bien los procesos que se realizan, de acuerdo con sus responsabilidades y áreas de trabajo. El mantener un amplio conocimiento del área contable permite que los procesos que se realicen sean eficientes y que se logre identificar más rápidamente los problemas para darles respuesta.

**Comunicación efectiva y fluida.** La comunicación en la empresa es multidireccional pues tanto colaboradores como jefes mantienen una comunicación fluida, lo que ha permitido mejorar la resolución de problemas y la productividad del área. Las reuniones semanales son de gran importancia ya que permiten identificar áreas de mejoras o incluso detectar problemas que puedan estar afectando los objetivos organizacionales, para darle respuesta rápida. Al mantener una buena comunicación se logra, en ambos sentidos, afianzar los lazos entre los colaboradores.

**“No resistencia” al cambio tecnológico.** La compañía ha venido mejorando sus sistemas tecnológicos y actualmente posee un sistema de gestión empresarial (Exactus) que permite integrar la información generada por la compañía para, a su vez, tomar decisiones más oportunas. De igual manera se mantiene actualizada con los avances tecnológicos, con el fin de aplicarlos en la compañía y mejorar así la productividad.

**Empleados identificados, comprometidos y con amplia experiencia.** De acuerdo con la información obtenida de la empresa, se identificó que los colaboradores tienen amplia experiencia en el campo en el cual se desarrollan. Además, están comprometidos y son fieles, y esto se debe al cálido ambiente laboral que la compañía ofrece.

**Cartera de clientes estable.** Tomando en cuenta la experiencia y la calidad del trabajo que realiza la compañía, cuenta con una cartera de clientes estable, la cual le permite tener buena reputación en los mercados nacional e internacional.

### **3.8.2 Oportunidades**

Luego de analizar la situación de la empresa, a continuación, se detallan las oportunidades identificadas:

**Aumento de la tecnología.** En los últimos años los aumentos tecnológicos han crecido exponencialmente y eso ha permitido que la empresa logre obtener mejores recursos con el fin de incrementar la productividad del área.

Las nuevas tecnologías son de gran importancia para la organización porque le permiten enfrentar los entornos competitivos, principalmente en cuanto a la automatización de los procesos, con el fin de hacerlos más eficientes. Esto se ve reflejado en los procesos manuales en los que antes se requería más tiempo para procesar la información; sin embargo, con las nuevas tecnologías se han automatizado y se ha hecho más eficiente el trabajo de la organización. También eso

ha permitido la reducción de las brechas de comunicación ya que con los nuevos programas tecnológicos se ha logrado disminuir los tiempos de respuesta.

**Capacitaciones/asesorías externas/buenas prácticas contables.** Actualmente el Área Administrativo-Contable ha optado por dar capacitaciones externas, asesorías y seguimiento de buenas prácticas contables; esto con el fin de hacer más eficiente el trabajo y mejorar los procesos llevados a cabo.

Existen diversas empresas de consultoría que dan charlas a organizaciones para mejorar sus procesos e incrementar la productividad. Hoy en días estas empresas están enfocados en que las compañías se informen y se capaciten para hacerle frente al entorno competitivo en el que se envuelven.

Por otro lado, existen buenas prácticas contables que son difundidas a las empresas (colaboradores involucrados) con el fin de mejorar sus procesos y optimizar sus actividades, para así perfeccionar el trabajo realizado para que sea de mayor calidad, validez y rapidez. Esto contribuye a un mejoramiento del control interno de las empresas.

**Aumento de empresas transnacionales y nacionales.** A medida que ingresan nuevas empresas al país o se incorporan empresas nacionales en el mercado, CCK cuenta con la oportunidad de ofrecer sus servicios de alta calidad a aquellas que lo requieran. Adicionalmente, eso le permite ampliar su cartera de clientes, experiencia y prestigio en el mercado.

**Oportunidad de innovar los servicios que ofrece en el mercado.** Debido al aumento tecnológico la empresa puede mejorar sus servicios por medio de la

innovación y de ventajas competitivas que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado, ya que ofrecerá servicios más adecuados a las necesidades de los clientes.

### **3.8.3 Carencias**

A continuación, se mencionan las carencias encontradas:

**Falta de auditoría interna estructurada.** A pesar de que la falta de un departamento de auditoría puede ser una carencia en el nivel global, mayormente afecta de manera directa al Área Administrativo-Contable. Esto debido a que faltan la supervisión y el apoyo que da la auditoría interna con sus actividades de aseguramiento y consulta para recibir valor y mejorar las operaciones, las cuales ayudan a cumplir con los objetivos.

En la organización se cuenta con la figura de la *controller* la cual ejerce labores de supervisión de las operaciones, pero forma parte de la Junta Directiva, con lo cual se dejan de lado la objetividad e independencia que se requiere para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

**Débil o escasa rendición de cuentas.** El Área Administrativo-Contable realiza sus operaciones de manera satisfactoria, aunque no existen un proceso formal de rendición de cuentas mediante informes de gestión que permitan una documentación adecuada de las acciones y logros objetivos en un tiempo determinado.

Cuando sucede alguna situación que requiere atención esta se comunica, ya sea en el momento o en las reuniones semanales, y se procede a resolverla en el menor

tiempo posible, procurando que no haya ninguna afectación y que se pueda continuar con las actividades ordinarias del área.

**Falta de documentación de procesos.** A pesar de que los empleados conocen y realizan sus funciones de acuerdo con el puesto para el que fueron contratados, el Área Administrativo-Contable no cuenta con los procesos debidamente documentados. Lo anterior le permitiría contar con una guía en la que se resuman los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Se evitaría así la repetición de tareas e identificar aquellas actividades claves que requieren mayor cuidado y que implican llevar a cabo procesos exitosos.

**Inapropiada segregación de funciones.** La segregación de funciones es un aspecto muy importante en las empresas, ya que permite que ciertas actividades que de una u otra forma están interrelacionadas estén separadas. Lo anterior implica que en un ciclo de actividades la asignación involucre a un mayor número de personas, y se impida que una sola persona tenga a cargo todas las tareas por realizar.

En el Área Administrativo-Contable se llevan a cabo funciones que conciernen a otros departamentos, como por ejemplo la supervisión de las tecnologías de información que en buena teoría deberían estar a cargo de un departamento independiente. Además, tareas como la administración de los contratos de personal deberían estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos/Talento y no del Área Administrativo-Contable.



**Sobrecargo de trabajo en los puestos administrativos.** A pesar de que los procesos dentro del Área Administrativo-Contable no son de alta complejidad, se nota un recargo de funciones en la encargada del departamento. Ella es quien se encarga de supervisar las tareas administrativas, contables y del área de tecnologías de información.

**Liquidez comprometida.** Luego de indagaciones se constató que la compañía opera por medio del flujo operacional del negocio y con capital propio, lo que puede comprometer su liquidez.

#### **3.8.4 Amenazas**

En la siguiente sección se profundizará en las amenazas identificadas durante las indagaciones:

**Vulnerabilidad de los sistemas de información.** En la actualidad existen medios tecnológicos para realizar múltiples funciones que guían el quehacer de las organizaciones; no obstante, conforme avanza el tiempo van surgiendo amenazas que pueden afectar los sistemas de información, como por ejemplo *hackers*, virus, entre otros, que pueden provocar la pérdida de información, fraudes o desactualización de los procedimientos informáticos. Adicionalmente, es importante recalcar que la administración de TI no se encuentra en un departamento independiente de los demás procesos y tareas organizacionales.

**Pérdida de clientes.** Es un aspecto que no solo se ve reflejado en los altos costos o en la mala calidad de los productos, o bien, por desconocimiento de la competencia. La pérdida de clientes se puede dar por razones de gestión de las operaciones internas de las empresas, por ejemplo, una mala segregación de funciones que provoque una imagen errónea del Área Administrativo-Contable.

**Perdida de reputación.** Una inadecuada gestión administrativa podría provocar que en el exterior la empresa esta pierda reputación porque a simple vista los procesos no se vean confiables, a pesar de que las tareas se lleven a cabo de la mejor manera y con la transparencia que se requiere.

**Aumento de competencia.** La empresa tiene, tanto nacional como internacionalmente, competencia que puede afectar sus operaciones. Esto implicaría una disminución en la prestación de sus servicios tanto en forma global como dentro del área administrativo-contable.

**Sanciones por organismos gubernamentales.** El Área Administrativo-Contable está conformada por cuatro personas que tienen a cargo tanto funciones administrativas como contables. Sin embargo, se pueden dejar de lado situaciones que suceden en el país, por ejemplo, la aplicación de una normativa, sanciones, impuestos, entre otros.

### **3.8.5 Riesgos**

A continuación, se presenta un análisis de los riesgos globales y de gestión de la entidad que fueron identificados:

Cuadro № 5						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos globales						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Pérdidas de clientes y reputación.</b>						
Baja	Alto	Medio	La compañía busca innovarse constantemente para ofrecer el mejor servicio al cliente y dar valor agregado, para ofrecer un servicio de comunicación estratégica integral, enfocado en el logro de los objetivos de negocio de los clientes.	Baja	Bajo	Bajo
<b>Incumplimiento de normas.</b>						
Media	Medio	Medio	Se cuenta con revisiones de auditoría externa basada en las Normas de Información Financiera. Adicionalmente se capacita al personal para que esté actualizado en el cambio de la normativa contable.	Baja	Medio	Bajo
<b>Avances tecnológicos</b>						
Baja	Medio	Bajo	Busca innovarse y mejorar los sistemas utilizados e incorporar con tecnologías de punta.	Baja	Bajo	Bajo
<b>Cambios en las leyes y regulaciones</b>						
Baja	Alto	Medio	Cuando surgen nuevos cambios en las regulaciones y leyes la compañía se enfoca en el cumplimiento de estos y capacita al personal para que se mantenga actualizado.	Baja	Medio	Bajo

Cuadro № 5						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos globales						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Cambios drásticos en el tipo de cambio.</b>						
Media	Medio	Medio	Todos los ingresos percibidos por la compañía son en dólares y los principales gastos(salarios) de la compañía se realizan en colones. Debido a lo anterior cuando el tipo de cambio baja drásticamente se cuenta con medidas para mitigar el impacto, principalmente en el presupuesto.	Media	Bajo	Bajo
<b>Riesgo crediticio y tasas de interés.</b>						
Media	Alto	Alto	No se cuenta con préstamos con entidades bancarias, empresas relacionadas o prestamistas, solo se tienen cuentas por pagar con proveedores que no generan intereses.	Baja	Medio	Bajo
<b>Problemas de liquidez</b>						
Alta	Alto	Crítico	Se realizan todas las semanas flujos de cajas, los cuales son analizados con el fin de determinar cuánto es el ingreso recibido y cuáles las obligaciones por pagar. Si el flujo de caja es escaso se analiza cuáles son los pagos más urgentes y se buscan soluciones para hacerles frente a los otros pagos.	Media	Medio	Medio

Cuadro Nº 6						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos de Gestión de la Entidad						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Pérdida de capital humano</b>						
Baja	Medio	Bajo	Se trabaja en un ambiente íntegro y basado en valores en el que el bienestar del empleado es primordial. Además, se cuenta con varios beneficios con el fin de evitar el estrés laboral.	Baja	Bajo	Bajo
<b>Alteración de expedientes</b>						
Baja	Bajo	Bajo	Los expedientes están a cargo de la Contadora-Administradora y asistente administrativa, dentro del área el acceso es restringido.	Baja	Bajo	Bajo
<b>Reducción de ingresos</b>						
Media	Alto	Alto	Se realizan flujos de caja semanales con el fin de determinar si los ingresos percibidos disminuyen. Dentro de las reuniones de junta directiva se analiza la situación y se toman las medidas necesarias.	Media	Medio	Medio
<b>Pérdida de información</b>						
Baja	Alto	Medio	Existen medidas de seguridad que incluyen accesos restringidos, equipos encriptados, claves de accesos, entre otros.	Baja	Bajo	Bajo

Cuadro Nº 6						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos de Gestión de la Entidad						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Colusión o fraude.</b>						
Baja	Alto	Medio	El personal tiene conocimiento de las normas de convivencia. Además, se incentiva el trabajo bajo un ambiente íntegro y de valores.	Baja	Medio	Bajo
<b>Comunicación deficiente.</b>						
Baja	Medio	Bajo	La comunicación de la empresa es multidireccional. Cada departamento realiza reuniones semanales con los colaboradores y el jefe inmediato. Tanto los colaboradores como los jefes mantienen una comunicación fluida, lo que ha permitido mejorar la resolución de problemas y la productividad del área.	Baja	Bajo	Bajo
<b>Carencia de monitoreo a los controles aplicados.</b>						
Media	Alto	Alto	Cada colaborador tiene el conocimiento de los procesos que debe realizar y el jefe inmediato se encarga de velar por el cumplimiento.	Baja	Media	Bajo
<b>Jornada laboral excesivas.</b>						
Media	Medio	Medio	Se cuenta con espacios oportunos para que el colaborador se relaje, ya que la compañía es flexible y se adapta a las necesidades del entorno del colaborador. Ofrece horarios flexibles, teletrabajo, tardes libres, entre otros beneficios.	Baja	Bajo	Bajo

## **Capítulo IV: Propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum para lograr un adecuado control interno y mejorar la consecución de los objetivos de negocios**

### **4.1 Propuestas de mejoras para los componentes de control interno**

Luego de las indagaciones hechas y de la evaluación del sistema de control interno del Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum, a continuación, se presenta la propuesta de mejoras pertinentes adaptables a las necesidades de la empresa de acuerdo con su estructura y tamaño.

Adicionalmente, como valor agregado se propone un manual de procedimientos para los procesos con importancia significativa identificados en la evaluación del SCI.

#### **4.1.2 Objetivo de las propuestas**

Esta propuesta de mejora de los componentes de control interno tiene como objetivo dar un valor agregado al proyecto y crear las bases para un fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum.

A pesar de que la compañía cuenta con un SCI que le ha permitido el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, se identificaron áreas de mejora que permitirán robustecer su desempeño de manera integral.

Queda a discreción de la Administración la aplicación del contenido de la propuesta que se detalla en este capítulo.

## **4.2 Propuesta de mejora del sistema de control interno para el Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum**

### **4.2.1 Ambiente de control**

#### **4.2.1.1 Existencia de un código de ética y conducta**

De acuerdo con lo establecido en el Principio 1 de COSO, en su versión 2013, *“Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos”*, la Administración tiene como propósito velar porque en la organización sea aplicada la ética por todos y cada uno de los colaboradores.

Debido a lo anterior, a pesar de que en la empresa CCK existe un código de convivencia, el cual ha creado una cultura ética dentro de la organización que es de conocimiento de todos los colaboradores, se recomienda el establecimiento formal de un código de ética-conducta ya que no basta con que exista la política, pues resulta esencial la documentación formal en la que se establezcan las acciones que deben ser consideradas como incorrectas.

La ética y las buenas conductas son pilares en los diferentes ámbitos en los cuales los seres humanos se desenvuelven y, por ende, hoy en día las empresas se



empeñan en establecer cálidos ambientes de trabajo envueltos en valores e integridad.

Un código de ética-conducta es una recopilación de normas y reglas que determinan el comportamiento y accionar de los colaboradores dentro de una organización. Son una guía que promueve el respeto, la tolerancia y el compañerismo; además de confianza entre las personas que buscan un lugar de trabajo acorde con su moral e integridad. Adicionalmente se establecen las sanciones que se van a adoptar en caso de incumplimiento.

Algunos de los beneficios que se pueden mencionar con el establecimiento de un código de ética-conducta son:

1. Genera confianza. La ética y la moral generan confianza en proveedores y clientes, *stakeholders*, y generan sentido de pertenencia para con la organización.
2. Reputación positiva. Cuando el accionar de las empresas se rige por la ética es poco probable que se produzca publicidad negativa sobre la organización; por el contrario, atrae y retiene a clientes y proveedores. Adicionalmente, disminuye el riesgo de litigios por faltas éticas dentro de la organización.
3. Promueve el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por medio de buenas prácticas y comunicación, la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en una meta común.
4. Sirve como medida disuasoria para el personal al presentarse la amenaza de fraude.

Para que la empresa CCK pueda llevar a la práctica la aplicación de un código de ética-conducta basado en las buenas prácticas se propone seguir los siguientes pasos:

1. Conformar un equipo multidisciplinario para definir las pautas que se plasmarán en el código. Se propone que este equipo sea conformado por:
  - a. Colaborador del Área de Talento
  - b. Colaborador del Área Administrativo-Contable
  - c. Colaborador del Área de Producción
  - d. Miembro de la Junta Directiva
  - e. *Controller*
2. Los acuerdos del equipo multidisciplinario deben ser aprobados por la Junta Directiva y serán de acatamiento obligatorio para todos los niveles de la organización.
3. Se deben comunicar a todos los colaboradores utilizando los medios informativos a disposición de la compañía, como por ejemplo boletines informativos, correo electrónico o en las “Full House Meetings” que se realizan semanalmente.
4. El código requiere ser actualizado al menos una vez al año de conformidad con los cambios en el entorno de la compañía y el surgimiento de nuevas circunstancias de negocio.

De acuerdo con las buenas prácticas el código de ética-conducta debe tener al menos los siguientes apartados:

1. Introducción
2. Objetivo del código
3. Misión, visión y valores organizacionales
4. Marco normativo
5. Definición de ética
6. Procedimiento de revisión continua
7. Compromiso
8. Buenas conductas.

Con respecto a los lineamientos de conducta se debe contar con al menos los siguientes elementos:

1. Regalos, obsequios y compensaciones
2. Relación con clientes y proveedores
3. Fraudes
4. Conflictos de intereses
5. Información privilegiada
6. Competencia y trato justo
7. Discriminación y acoso
8. Mantenimiento de registros
9. Confidencialidad
10. Protección y uso correcto de los activos de la compañía
11. Sanciones.

#### **4.2.1.2 Buzón de denuncias confidenciales**

Tomando como base lo establecido en el principio 1 (mencionado en el punto anterior) y en el principio 8 del componente valoración de riesgos: “*Evalúa el riesgo de fraude*”, el cual establece que la organización debe considerar la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos implicados en la consecución de los objetivos organizacionales. Con base en lo anterior se recomienda a la Administración colocar un buzón de denuncias confidenciales como canal de comunicación en lo interno y lo externo de la organización.

El buzón de denuncias es un medio por el cual se pueden reportar las conductas inapropiadas, fraudes, incumplimiento de regulaciones, entre otros, por parte de todos los colaboradores internos y externos de la organización. Ofrece a los empleados, proveedores y clientes la posibilidad de reportar denuncias sin ningún tipo de represalia.

El medio puede ser un número telefónico o una dirección de correo electrónico y lo ideal es que sea atendido por un tercero y que posteriormente se pueda realizar una investigación exhaustiva para determinar las medidas o acciones que deba tomar la Administración.

El colocar un buzón de denuncias trae como beneficios la accesibilidad, confidencialidad y menor exposición a daños y pérdida de reputación.

Para implementar esta propuesta la compañía debe considerar los siguientes aspectos:

1. Crear una dirección de correo electrónico exclusivo para recibir denuncias de cualquier índole, atendida únicamente por el Departamento de Talento.
2. Una vez creada la vía de correo electrónico se debe informar a todos los colaboradores utilizando los medios informativos a disposición de la compañía, como por ejemplo mediante boletines informativos, correo electrónico o en las *Full House Meetings* que se realizan semanalmente.
3. Se debe empoderar a los colaboradores para que suministren información sobre violaciones a leyes y recalcar que no va a existir ningún tipo de represalias ante las denuncias que se hagan.
4. El equipo de talento debe asegurar que el anonimato y la confidencialidad se mantendrán durante todo el proceso de la investigación
5. Debe estar a disposición de todos los empleados, proveedores y clientes 24/7.
6. El equipo de talento, de forma semanal, debe revisar los correos recibidos de parte de los empleados, proveedores y clientes; y rendir un informe en el que se indiquen los casos identificados con las pautas para proceder a la investigación respectiva.
7. Para evitar la pérdida de información el Departamento de TI debe asegurarse de que las quejas recibidas sean resguardadas mediante *backups* diarios.
8. Durante la investigación se debe considerar las versiones tanto del denunciante como del denunciado para recopilar la evidencia suficiente que fundamente el caso.
9. Una vez que se concluye la investigación se rendirá un informe dirigido a la Junta Directiva en el que se resuman los hechos con su respectiva evidencia y con una propuesta de acciones correctivas.

10. La Junta Directiva deberá analizar objetivamente el informe y, en caso de que corresponda, asegurar que se cumplirá con las medidas impuestas en el Código de Trabajo.

Por otro lado, existen plataformas formales que ofrecen medios para la gestión de denuncias, tal es el caso de *Shogun monitor system*, la cual ofrece una aplicación para dispositivos celulares (IOS o Android) o por medio de la Web, que permiten una comunicación directa y, adicionalmente, facilitan la automatización de gestión de denuncias, quejas de clientes, entre otros.

Mediante esta aplicación las denuncias son administradas, almacenadas y canalizadas a las áreas que les correspondan, lo que facilita una comunicación directa y disponible 24/7 a los usuarios. Adicionalmente, es una plataforma Web personalizada de acuerdo con las necesidades de las organizaciones.

Es importante mencionar que se debe realizar un análisis de costo-beneficio con el fin de determinar los beneficios y el valor agregado, así como los elementos en contra que podría traer consigo esta aplicación, como es que ponga en riesgo el ambiente de seguridad de los recursos de TI, sin dejar de lado los aspectos propuestos anteriormente.

#### **4.2.1.3 Documentación sobre segregación de funciones**

Luego de la evaluación del control interno realizada se puede decir que el Área Administrativo-Contable es pequeña y que en ella se realizan funciones y procesos

vitales para la compañía, los cuales requieren varias fases desde el comienzo hasta el final. Adicionalmente, se identificó que no han existido casos de fraude por segregación de funciones; no obstante, se recomienda la debida documentación de los procesos, en la que se identifique una segregación de funciones clara en un manual de procedimientos para aquellos procesos claves.

Para lograr la respectiva documentación de procesos y tener una adecuada segregación de funciones en el apartado 4.3 de este capítulo se agrega una guía para la redacción del manual de procedimientos.

Esta recomendación permite fortalecer el principio 3 - *“Establece estructura, autoridad, y responsabilidad”*, el cual tiene como propósito establecer las estructuras, líneas de reporte y responsabilidades pertinentes para la consecución de los objetivos organizacionales.

La segregación de funciones permite que se identifiquen errores y, adicionalmente, esto previene el riesgo de fraude, ya que evita que alguna persona se encuentre en una posición privilegiada y pueda cometer robos, ocultar información o falsificar documentos sin que sea identificada por otro miembro de la organización.

El propósito de una adecuada segregación de funciones es asignar a la mayor cantidad de personas posibles una tarea, proceso o transacción, de tal forma que ningún involucrado en el proceso pueda realizar el ciclo completo ni la mayoría de las actividades relacionadas con ese proceso.

Otro punto de mejora identificado en la evaluación del control interno es el sobrecargo de funciones en la encargada del Área Administrativa-Contable por medio de una adecuada segregación de funciones. Esta carencia podría convertirse en una fortaleza.

Para lograr una segregación de funciones que sea una barrera ante los errores, omisiones o fraude se requiere:

1. Diagrama de las actividades con incorporación de forma estructurada de los controles dentro del proceso.
2. Existencia de un manual de funciones documentado para cada uno de los procesos, en el que se puedan identificar los diferentes roles.
3. Recurso humano capacitado y con el perfil idóneo para realizar las funciones con un alto estándar de calidad.
4. Estructura jerárquica clara para todos los niveles de la organización.
5. Que las etapas de aprobación, ejecución, registro y custodia se encuentren estrictamente definidas.

Para que las etapas del proceso sean estrictamente definidas se puede utilizar una plantilla en la que se indiquen las personas involucradas en el proceso. A continuación, se detallan los puntos que pueden conformar la plantilla:

1. Ejecutado por: Nombre de la persona encargada de seguir el proceso, transacción o reporte.



2. Aprobado por: Encargado de aprobar dicha transacción o reporte. Debe existir un visto bueno de forma explícita.
3. Registrado por: Persona que realizó el registro de la transacción (normalmente esto se puede verificar en el sistema).

Como valor agregado se proponen dos plantillas relativas a las conciliaciones bancarias y a arqueos de caja chica en las que se evidencia una clara segregación de funciones. (Ver los anexos VI y VII).

Es importante mencionar que en caso de que no exista la cantidad de personal suficiente para aplicar estas plantillas existen controles alternativos que permitirán mantener una adecuada ejecución de dichos procesos, como, por ejemplo:

1. Incorporar un nivel jerárquico más alto en el proceso de revisión o aprobación, ya sea, el gerente financiero o el gerente general.
2. Valorar la posible contratación de personal adicional, tomando en cuenta el costo-beneficio que este control aporta valor a la organización.
3. Automatización de los procesos previo estudio de factibilidad.

## **4.2.2 Valoración de riesgos**

### **4.2.2.1 Análisis FOCAR**

Para alcanzar el objetivo del principio 7 - *“Identifica y analiza los riesgos”*, el cual corresponde a que la organización debe identificar y analizar los riesgos que atenten

contra la consecución de los objetivos de la entidad para determinar cómo deben responder ante ellos, y el principio 9 - *“Identifica y analiza cambios importantes”*, se recomienda a la organización la utilización de la herramienta FOCAR, la cual permite identificar y comprender la situación actual de las empresas, lo cual favorece para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos organizacionales.

Esta herramienta da un amplio panorama respecto de los riesgos a los cuales la compañía se expone y permite crear bases para mitigar y minimizar los riesgos identificados.

La herramienta FOCAR tiene como objetivo identificar lo siguiente:

1. Fortalezas: factores internos positivos de una organización que le permiten ser más eficientes y mejor que la competencia.
2. Oportunidades: factores positivos externos con los que la compañía puede obtener ventajas competitivas, y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cómo se analizó en el apartado 3.8, la compañía presenta las siguientes fortalezas y oportunidades:

<b>Cuadro № 7</b> <b>Comunicación Corporativa Ketchum</b> <b>Análisis FOCAR</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos no complejos.</li> <li>2. Capacitaciones constantes.</li> <li>3. Procesos computarizados.</li> <li>4. Seguimiento de mandos superiores</li> <li>5. Ambiente basado en valores.</li> <li>6. Experiencia profesional.</li> <li>7. Comunicación efectiva y fluida.</li> <li>8. “No resistencia” al cambio tecnológico.</li> <li>9. Empleados identificados, comprometidos y con amplia experiencia.</li> <li>10. Cartera de clientes estable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la tecnología.</li> <li>2. Capacitaciones, asesorías externas y buenas prácticas contables.</li> <li>3. Aumento de nuevas empresas transnacionales y nacionales.</li> <li>4. Oportunidad de innovar los servicios que ofrece en el mercado.</li> </ol>

3. Carencias: aspectos con los que cuenta una organización, como niveles bajos de desempeño y que pueden generar desventaja ante la competencia.
4. Amenazas: factores adversos a la organización y que de cierta forma pueden afectar sus operaciones diarias.

De acuerdo con el análisis realizado en el apartado 3.8 se detallan las carencias y amenazas identificadas.

Cuadro Nº 8	
Comunicación Corporativa Ketchum	
Análisis FOCAR	
Carencias	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil o escasa rendición de cuentas.</li> <li>2. Falta de documentación de procesos.</li> <li>3. Inapropiada segregación de funciones.</li> <li>4. Sobrecargo de trabajo en los puestos administrativos.</li> <li>5. Liquidez comprometida.</li> <li>6. Falta de auditoría interna estructurada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vulnerabilidad de los sistemas de información.</li> <li>2. Pérdida de clientes.</li> <li>3. Perdida de reputación.</li> <li>4. Aumento de competencia.</li> <li>5. Sanciones por organismos gubernamentales.</li> </ol>

A lo largo de este capítulo se han planteado medidas de mejora en relación con las carencias y amenazas identificadas, las cuales están relacionadas con un componente de control interno; sin embargo, para las siguientes no se han propuesto mejoras, por lo que se detallan a continuación las siguientes propuestas:

**Sobrecargo de trabajo en los puestos administrativos.** Se recomienda que la compañía evalúe constantemente la jornada laboral de cada trabajador con el fin de evitar la carga excesiva de trabajo y así establecer planes de trabajo basado en objetivos y acordes con cada tarea realizada, esto para evitar el sobrecargo de tareas.

También se recomienda valorar la posible contratación de personal adicional, tomando en cuenta el costo-beneficio y que este control aporta valor a la organización, y así poder distribuir las labores administrativas y contables en personas distintas.

**Liquidez comprometida.** Realizar un análisis del monto de los incobrables y de las razones financieras (liquidez, eficiencia, índice de solvencia y rotación de cuentas por pagar). Lo anterior permitirá mantener o reducir el riesgo de tener problemas de liquidez, ya que dichos análisis permitirían obtener escenarios para los cuales la empresa debería estar preparada.

**Falta de auditoría interna estructurada.** Se recomienda que la *controller* que tiene la compañía se encargue de realizar las funciones de supervisión/monitoreo de los controles que realiza el Área Administrativo/Contable. Debe ser capaz de realizar y seleccionar evaluaciones continuas para comprobar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y posteriormente evaluar y comunicar las deficiencias identificadas a la Junta Directiva con el fin de realizar acciones correctivas.

**Pérdida de clientes y pérdida de reputación.** En el caso del Área Administrativo-Contable es recomendable realizar una adecuada gestión administrativa y mejorar los controles aplicables a cada proceso clave, lo mismo que transmitir confiabilidad y transparencia en los procesos. Otro aspecto clave fundamental es que la compañía realice una adecuada segregación de funciones y que las diversas actividades sean realizadas por diversas personas, para así evitar errores e incluso fraudes.

En general es necesario que la compañía sea proactiva e identifique los problemas que pueden ocasionar pérdida de reputación y aplicar estrategias de prevención y preparación, y así implementar cambios en las prácticas comerciales antes de que el problema se manifieste.

**Aumento de la competencia.** Ante el aumento de la competencia es fundamental que la compañía optimice sus procesos claves, ya que eso permite una mejor gestión administrativa, lo cual se traduce en mayor atracción y retención de los clientes. Se recomienda a la compañía establecer estrategias de competitividad como:

1. Reducir costos y maximizar capacidades.
2. Incrementar la satisfacción de los clientes.
3. Mejorar los procesos y el desempeño.

**Sanciones por organismos gubernamentales.** Para atender esta carencia se recomienda que la compañía se mantenga actualizada en cuanto a las leyes y regulaciones por las cuales se rige la compañía, y cumplir con la adecuada aplicación de estas. Para cumplir con lo anterior es necesario impartir capacitaciones para que el personal se mantenga informado y cumpla con las disposiciones. También se aconseja que los responsables directos participen en conferencias expuestas por consultoras especializadas en el tema, y posteriormente transmitir el conocimiento a los colaboradores.

5. Riesgos. Con base en los factores internos y externos que la afectan se procede a hacer una evaluación de los riesgos que inciden negativamente en

la organización. Las propuestas para gestionar los riesgos identificados se indican en el apartado 4.2.2.2.

Finalmente, se le propone a la compañía realizar anualmente dicho análisis tomando en consideración los siguientes pasos:

- 1- Crear una matriz en la que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, carencias y amenazas
- 2- Una vez dado el paso 1 se procede a identificar los riesgos los cuales corresponden a los de gestión de la entidad y riesgos globales.
- 3- Identificados los riesgos, con la matriz de calor se debe determinar el nivel de riesgo inherente, tomando en consideración la frecuencia y el impacto del riesgo.
- 4- Posteriormente se deben identificar las medidas que ha dispuesto la compañía para dar respuesta al riesgo.
- 5- Analizando la respuesta a cada riesgo se determina nuevamente la frecuencia e impacto del riesgo y con la matriz de calor se determina el nivel de riesgo residual.
- 6- Finalmente, se debe realizar un análisis del riesgo residual con el fin de establecer gestiones concretas para ellos, como las indicadas en el apartado siguiente, con el objetivo de mantener el nivel de riesgo, o reducirlo.

Como valor agregado, referirse al anexo VIII en donde se detalla una matriz para el análisis FOCAR. Adicionalmente se detalla una matriz de calor para la clasificación de los riesgos.

#### **4.2.2.2 Análisis de identificación y evaluación de riesgos**

A pesar de que el Área Administrativo-Contable es consciente de los riesgos a los cuales se expone, se recomienda para toda la organización la existencia de un análisis formal de identificación y evaluación de riesgos, mediante una matriz de riesgos con base en lo establecido en el principio 7 *“Identifica y analiza los riesgos”* y en el 8 *“Evalúa el riesgo de fraude”*.

La matriz de riesgos se puede definir como la documentación de la combinación entre el impacto y frecuencia/probabilidad de ocurrencia del riesgo. Por lo general se realizan mediante planos cartesianos o cuadrantes.

Esta herramienta es una guía visual que facilita la toma de decisiones de acuerdo con la probabilidad e impacto, ya que, dependiendo de los factores mencionados anteriormente, se planearán tareas por ejecutar que reduzcan de forma significativa la materialización de los riesgos identificados.

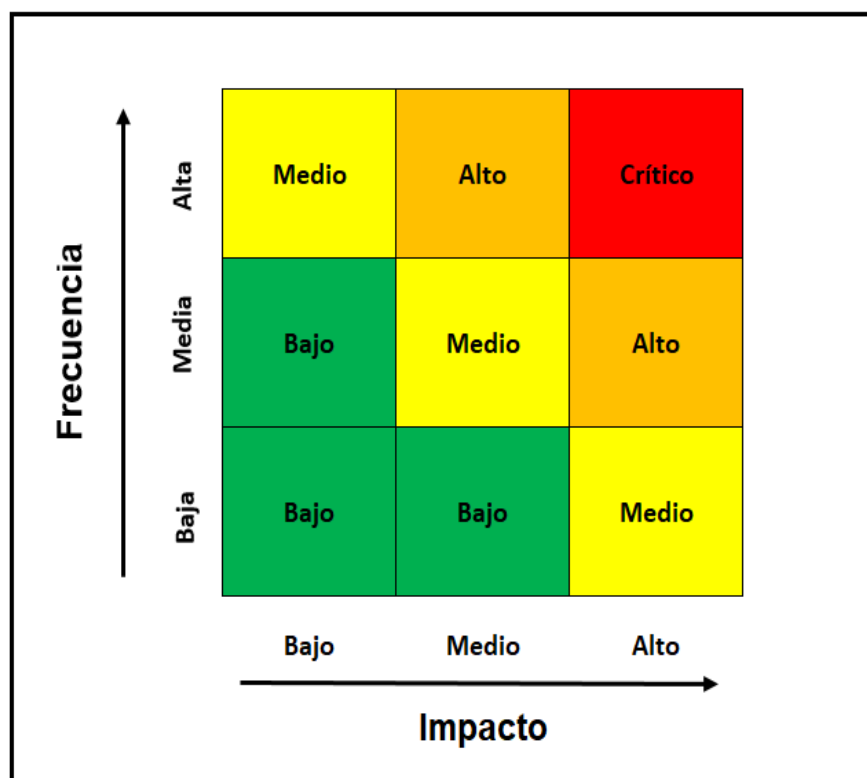


Como valor agregado se recomienda a la compañía la utilización de la siguiente matriz de riesgo, la cual puede facilitar la identificación, el análisis y la respuesta a los riesgos en cuanto a su frecuencia e impacto. (Ver el apartado 3.7.6.- Detalle y evaluación de los riesgos para su entendimiento y aplicación).

**Cuadro No. 9**

**Comunicación Corporativa Ketchum**

**Matriz de calor de riesgos**



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los eventos es importante definir la frecuencia e impacto de estos, con el objetivo de establecer su riesgo inherente por medio de la matriz de calor. Posteriormente se deben reconocer los controles necesarios para dar respuesta al riesgo y proceder a su debida aplicación. Considerando los controles existentes se

debe analizar nuevamente la frecuencia e impacto para así definir el nivel de riesgo residual.

La identificación del riesgo residual permite establecer acciones que mantengan o reduzcan el nivel de riesgo, así como la prevención de otros posibles riesgos.

A continuación, se detallan las propuestas de gestión de riesgos a partir del análisis FOCAR desarrollado en el capítulo 3:

Cuadro №. 10						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos globales						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Pérdidas de clientes y reputación.</b>						
Baja	Alto	Medio	La compañía busca innovarse constantemente para ofrecer el mejor servicio al cliente y dar valor agregado, ofreciendo un servicio de comunicación estratégica integral enfocado en el logro de los objetivos de negocio de los clientes.	Baja	Bajo	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Mantener una estrategia de fidelidad de clientes en que se analice la relación cliente, precio y producto. Lo anterior permitirá conocer más a fondo el mercado meta en el que se envuelve.</p>						

**Cuadro No. 10**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**Riesgos globales**

Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual

**Incumplimiento de normas.**

Media	Medio	Medio	Se cuenta con revisiones de auditoría externa basada en las Normas de Información Financiera. Adicionalmente se capacita al personal para que esté actualizado en el cambio de la normativa contable.	Baja	Medio	Bajo
-------	-------	-------	---	------	-------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Cumplir con las recomendaciones que los auditores externos den a conocer. Además, crear un repositorio que contenga información relevante para el área, así como información derivada de capacitaciones, que se encuentre a disposición del personal; esto con el objetivo de permitir un conocimiento general de cambios y aspectos por cumplir en las Normas.

**Avances tecnológicos.**

Baja	Medio	Bajo	Buscan innovarse con el mejoramiento de los sistemas utilizados e incorporando tecnologías de punta.	Baja	Bajo	Bajo
------	-------	------	--	------	------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Realizar investigaciones de las últimas tendencias en tecnologías e implementar aquellas que según el costo-beneficio aportan valor a la operatividad de la empresa. Lo anterior permitirá contar con la tecnología necesaria para contrarrestar cualquier problema técnico que se presente.

**Cuadro No. 10**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**Riesgos globales**

Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual

**Cambios en las leyes y regulaciones.**

Baja	Alto	Medio	Cuando surgen nuevos cambios en las regulaciones y leyes la compañía se enfoca en el cumplimiento de estos y capacita al personal para que se mantenga actualizado.	Baja	Medio	Bajo
------	------	-------	---	------	-------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Crear un repositorio con la información recibida en las capacitaciones con la finalidad de que el conocimiento no se pierda y de que en cualquier momento se pueda consultar para llevar a cabo las acciones necesarias que permitan cumplir con las leyes y regulaciones de manera satisfactoria. Inclusive, con las noticias recientes de aspectos legales que se encuentran en proceso o para el futuro.

**Cambios drásticos en tipo de cambio.**

Media	Medio	Medio	Todos los ingresos percibidos por la compañía se realizan en dólares, y los principales gastos (salarios) de la compañía se realizan en colones. Debido a lo anterior cuando el tipo de cambio baja drásticamente se cuenta con medidas para mitigar el impacto, principalmente en el presupuesto.	Media	Bajo	Bajo
-------	-------	-------	--	-------	------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Mantener la estrategia de la implementación de un presupuesto que permita contrarrestar los riesgos del diferencial cambiario. Por otra parte, analizar el costo-beneficio de cambiar las prácticas actuales para que la diferencia cambiaria ya no exista. Esto por medio de un análisis de ingresos y gastos que permita determinar si es conveniente operar solo en dólares o solo en colones.

Cuadro No. 10						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos globales						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Riesgo crediticio y tasas de interés.</b>						
Media	Alto	Alto	No se cuenta con préstamos con entidades bancarias, empresas relacionadas o prestamistas. Solo se tienen cuentas por pagar con proveedores que no se generan intereses.	Baja	Medio	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión de riesgo:</b> En la medida de lo posible, mantener la situación crediticia actual, excepto que un análisis financiero de costo-beneficio demuestre que el apalancamiento es más conveniente que utilizar recursos propios.</p>						
<b>Problemas de liquidez.</b>						
Alta	Alto	Crítico	Se realizan todas las semanas flujos de cajas los cuales son analizados con el fin de determinar cuánto es el ingreso recibido y cuáles las obligaciones por pagar. Si el flujo de caja es escaso se analiza cuáles son los pagos más urgentes y se buscan soluciones para hacer frente a los otros pagos.	Media	Medio	Medio
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Realizar un análisis de los incobrables y de razones financieras (liquidez, de eficiencia, índice de solvencia, rotación de cuentas por pagar). Lo anterior permitirá mantener o reducir el riesgo de tener problemas de liquidez, ya que dichos análisis permitirían obtener escenarios para los cuales la empresa debería estar preparada.</p>						

Cuadro Nº 11						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos de Gestión de la Entidad						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Pérdida de capital humano.</b>						
Baja	Medio	Bajo	Se trabaja en un ambiente íntegro y basado en valores, en donde el bienestar del empleado es primordial. Además, se cuenta con varios beneficios con el fin de evitar el estrés laboral.	Baja	Bajo	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Para mantener este riesgo en un nivel bajo es importante que los colaboradores tengan sentido de pertenencia con respecto a la compañía, por lo cual se recomienda que se realicen capacitaciones de habilidades blandas para que los colaboradores fortalezcan sus habilidades en relación con: trabajo en equipo, sociabilidad, profesionalismo, ética y valores compartidos.</p> <p>Adicionalmente, se recomienda, que la compañía realice sesiones de retroalimentación periódicas con sus colaboradores, con el fin de exponer resultados de su rendimiento; así como escuchar opiniones y comentarios de los empleados. Esto permitirá: mayor motivación, mejorar la comunicación, crear compromiso con la compañía y transmitir el liderazgo de la empresa.</p>						
<b>Alteración de expedientes.</b>						
Baja	Bajo	Bajo	Los expedientes están a cargo de la contadora/administradora y de la asistente administrativa, y dentro del área el acceso es restringido	Baja	Bajo	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Se recomienda que la compañía no mantenga la custodia de los expedientes dentro del Área Administrativo-Contable como buena práctica. Es aconsejable que el departamento de Recursos Humanos los salvaguarde. Por tal razón se recomienda que la custodia de los expedientes de los colaboradores se traslade al área de talento de la compañía, que estén resguardados en un área restringida y que el área de talento los actualice constantemente.</p>						

Cuadro Nº 11						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos de Gestión de la Entidad						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Reducción de ingresos.</b>						
Media	Alto	Alto	Se realizan flujos de caja semanales con el fin de determinar los ingresos percibidos. Si disminuyen dentro de las reuniones de junta directiva se analiza la situación y se toman las medidas necesarias.	Media	Medio	Medio
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Realizar análisis de incobrables y de razones financieras (liquidez, de eficiencia, índice de solvencia, rotación de cuentas por pagar). Lo anterior permitirá mantener o reducir el riesgo de tener problemas de liquidez, ya que dichos análisis permitirían obtener escenarios para los cuales la empresa debería estar preparada.</p>						
<b>Pérdida de información.</b>						
Baja	Alto	Medio	Existen medidas de seguridad que incluyen accesos restringidos, equipos encriptados, claves de accesos, entre otros.	Baja	Bajo	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Elaborar un plan de seguridad basados en un análisis de riesgo y determinar qué se va a proteger y cómo se realizará, tomando en consideración prioridades y responsables.</p> <p>Realizar una serie de pruebas (simulacros) que permitan que los servicios y la infraestructura de TI puedan resistir y recuperarse de fallas originadas por error, ataque o desastre. Crear derechos de acceso únicamente para usuarios autorizados.</p>						

**Cuadro Nº 11**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**Riesgos de Gestión de la Entidad**

Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual

**Colusión o fraude.**

Baja	Alto	Medio	El personal tiene conocimiento de las normas de convivencia, además se incentiva el trabajo bajo un ambiente íntegro y de valores.	Baja	Medio	Bajo
------	------	-------	--	------	-------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Como ya se ha comentado en este apartado, es necesario crear en la compañía un ambiente de control y evitar el fraude mediante el establecimiento formal de un código de ética/conducta, el cual debe ser comunicado a todos los colaboradores; además, verificar que sea aplicado. También es necesario que la compañía cree un canal de denuncias anónimo. Con el fin de detectar el fraude es necesario que la compañía realice actividades de supervisión y monitoreo de los principales procesos que realiza.

**Comunicación deficiente**

Baja	Medio	Bajo	La comunicación de la empresa es bidireccional. Cada departamento realiza reuniones semanales, con los colaboradores y el jefe inmediato. Tanto los colaboradores como los jefes mantienen una comunicación fluida, lo que ha permitido mejorar la resolución de problemas y la productividad del área.	Baja	Bajo	Bajo
------	-------	------	---	------	------	------

**Propuesta de gestión del riesgo:** Se recomienda que la compañía realice sesiones de retroalimentación periódicas con sus colaboradores, con el fin de exponer resultados de su rendimiento, así como escuchar opiniones y comentarios de los empleados. Esto permitirá: mayor motivación, mejorar la comunicación, crear compromiso con la compañía y transmitir el liderazgo de la empresa.



Cuadro Nº 11						
Comunicación Corporativa Ketchum						
Riesgos de Gestión de la Entidad						
Materialidad Riesgo Inherente			Respuesta	Materialidad Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo residual
<b>Carencia de monitoreo de los controles aplicados.</b>						
Media	Alto	Alto	Cada colaborador tiene el conocimiento de los procesos que debe realizar y el jefe inmediato se encarga de velar por el cumplimiento.	Baja	Media	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Dentro de este apartado se han mencionado una serie de propuestas con el fin de fortalecer los controles aplicados por la compañía, por lo que se le recomienda aplicar estas propuestas.</p>						
<b>Jornada laboral excesiva</b>						
Media	Medio	Medio	Se cuenta con espacios oportunos para que el colaborador se relaje, ya que la compañía es flexible y se adapta a las necesidades del entorno del colaborador, y por eso ofrece horarios flexibles, teletrabajo, tardes libres, entre otros beneficios.	Baja	Bajo	Bajo
<p><b>Propuesta de gestión del riesgo:</b> Se recomienda que la compañía evalúe constantemente la jornada laboral de cada trabajador con el fin de evitar la carga excesiva de trabajo para así establecer planes de trabajo basados en objetivos y acordes con cada tarea realizada, para evitar el sobrecargo de tareas.</p>						

### 4.2.2.3 Análisis de variaciones

Cada dos años en la empresa se elaboran un plan estratégico de nivel país y un presupuesto. Ambos son aprobados por la Junta Directiva.

De acuerdo con las indagaciones, ambos son comparados con la situación actual de la empresa de forma anual pero no existe un proceso formal de análisis de variaciones y tendencias que permita identificar desviaciones significativas o inesperadas.

De acuerdo con lo que se detalla en los principios 6 *“Especifica objetivos relevantes”* y 7 *“Identifica y analiza los riesgos”* del COSO en su versión 2013, se recomienda a la organización un proceso formal y documentado en el que se analicen las variaciones y tendencias de forma periódica, se comunique e involucre a las áreas que no han sido consistentes con lo establecido en el presupuesto y plan país, con el objetivo de definir responsabilidades y acciones por seguir.

Esta recomendación trae consigo los siguientes beneficios:

1. Compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales
2. Facilita la identificación, el análisis y la respuesta a los riesgos
3. Permite analizar la liquidez de la compañía
4. Es información relevante para la toma de decisiones
5. Incorporación de un proceso de rendición de cuentas
6. Distribución de responsabilidades
7. Mejora continua

De acuerdo con lo anterior se proponen los siguientes pasos para el análisis de variaciones:

1. La Contadora-Administradora debe realizar el análisis cuando corresponda y solicitar las justificaciones de las variaciones a quien corresponda.
2. Debe enviarlo a la *controller* y solicitar revisión y aprobación.
3. La *controller* debe encargarse de llevar el análisis a la reunión de Junta Directiva, exponerlo y asegurarse de que la revisión y aprobación se documente en minuta en el libro de actas.

#### **4.2.3 Actividades de control**

##### **4.2.3.1 Arqueos de caja chica**

A pesar de que existe un control para el manejo de la caja chica no se realizan arqueos constantes como factor sorpresa, ya que dentro del Área Administrativo-Contable existen procesos diarios que limitan el tiempo de realización de los arqueos sorpresivos.

Ante eso se propone realizar al menos un arqueo de caja chica como factor sorpresa al mes, con el objetivo de descubrir posibles fugas de recursos, uso desmedido de la caja o falta de controles.

El arqueo debe realizarlo una persona diferente de la que maneja la caja chica para que exista un proceso claro de niveles de aprobación. En caso de que no exista el personal suficiente para realizar este proceso, se recomienda a la compañía la automatización del proceso el cual puede ser atendido por una persona que en el nivel de sistema mantenga una bitácora en la que se registren las operaciones.

Con esta recomendación el SCI se fortalece por medio del principio 10 *“Selecciona y desarrolla actividades de control”*.

Para la puesta en práctica de este procedimiento, dirigirse al apartado 4.3.1 de este documento.

#### **4.2.3.2 Independencia del departamento de TI**

De acuerdo con lo que se establece en el principio 11 del COSO 2013 - *“Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología”*, la independencia del área de sistemas de información dentro de las organizaciones es vital, y debe ser un área autónoma que no supervisa ni es supervisada por ninguna de las áreas usuarias.

Dado lo anterior, y debido a que el colaborador es subordinado de la contadora-administradora, se recomienda que exista independencia entre estas dos áreas para alcanzar objetividad en las actividades diarias y evitar conflictos de interés en el futuro.

Para cumplir con esta propuesta se debe realizar un cambio jerárquico a fin de que el encargado de TI reporte de forma directa a la *controller*.

#### **4.2.3.3 Plan de continuidad**

Con el objetivo de robustecer el sistema de control interno, específicamente en cuanto al principio 10 - “*Selecciona y desarrolla actividades de control*”, se recomienda que dentro del Área Administrativo-Contable se establezca un plan estructurado con el objetivo de que exista una continuidad en los procesos, para el caso de que algún colaborador deje de laborar de forma repentina o se presenten incapacidades o vacaciones, con lo que disminuiría el riesgo por error, omisión o fraude.

Los beneficios de que exista un plan de continuidad son:

1. Permite identificar errores u omisiones en los procesos
2. Reduce a un nivel aceptable el riesgo de fraude
3. Promueve la mejora continua de las actividades del área
4. Hay mejor entendimiento de los procesos desde otra perspectiva

Para la creación de un plan de continuidad se sugieren los siguientes pasos:

1. Debe asegurarse que todos los procedimientos se encuentren documentados.

2. Realizar sesiones de entrenamiento con el objetivo de abarcar todas las actividades que se realizan dentro del Área.
3. Poner en ejecución un plan de sucesión que permita formar personal idóneo sustituto para cuando sea necesario.

Es importante mencionar que un plan de continuidad es parte fundamental para la puesta en marcha de una sólida rotación de funciones.

#### **4.2.3.4 Documentación de procedimientos**

De acuerdo con el principio 12 - “Implementa políticas y procedimientos”, la organización debe incorporar políticas y procedimientos que guíen el quehacer diario de sus operaciones, las cuales deben estar documentadas.

Para efectos de este trabajo se hará una propuesta de manual de procedimientos con algunos que, a raíz de la evaluación del sistema de control interno realizada, se consideran los más relevantes; sin embargo, se recomienda contar con el manual de procedimientos actualizado, considerando los propuestos y los demás procedimientos que se siguen en la corporación, así como aquellas políticas que se hayan establecido y no se encuentren documentadas.

Es importante tener presente que la actualización del manual de procedimientos lleva implícita la comunicación efectiva de cualquier modificación a todos los colaboradores de la empresa.

Contar con un manual de procedimientos y políticas actualizadas ofrece los siguientes beneficios:

1. Procedimientos efectivos.
2. Control y confianza en el funcionamiento interno.
3. Consolida la estrategia empresarial.
4. Acelera la capacitación del personal.
5. Minimiza posibles riesgos.
6. Permite una mayor integración de los procesos y evita la duplicidad de funciones.

Para que exista una adecuada documentación de procedimientos dentro de Área Administrativo-Contable de la empresa CCK, consultar el apartado 4.3 de este capítulo, en el que se encuentra una guía para la redacción de un manual de procedimientos, así como la ejemplificación de tres procedimientos claves dentro del Área.

#### **4.2.4 Información y comunicación**

##### **4.2.4.1 Aseguramiento de los sistemas de información**

Los sistemas de información son un conjunto de datos que se interrelacionan entre sí para ofrecer información pertinente para las compañías. Estos sistemas permiten recolectar, administrar, recuperar, procesar y finalmente transmitir la información que las empresas requieren para los procesos claves. Por lo tanto, los sistemas de información son de gran importancia ya que manejan toda la información que la

compañía requiere para sus operaciones. Si el sistema de información falla esto puede comprometer las funciones diarias y por ende los objetivos operacionales.

En la actualidad existen medios tecnológicos para realizar múltiples funciones, pero conforme avanza el tiempo surgen amenazas que pueden afectar los sistemas de información; por lo tanto, es de gran importancia proteger los sistemas de las vulnerabilidades.

Dentro del Área Administrativo-Contable se cuenta con un departamento de TI que se encarga de velar por la infraestructura tecnológica de la compañía y mejorar la entrada, procesamiento, salida y resguardo de la información para que los movimientos se realicen de la manera más eficiente posible y haya protección contra amenazas.

Tomando como base lo anterior, con el objetivo de robustecer el SCI, específicamente en los principios 11 - *“Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología”* y 12 - *“Implementa políticas y procedimientos”*, se recomienda al departamento de TI tomar en consideración la utilización de manuales de mejores prácticas, estándares internacionales o guías, que se adecuen a las necesidades y el tamaño de la organización, con el fin de innovar las tecnologías de información y mejorar la protección de ella.

A continuación, se detallan una serie de buenas prácticas, guías y estándares que pueden ser implementados en la compañía para mejorar el aseguramiento de la información:



**ISO 27001:** Es un estándar para la seguridad de la información denominado ISO/IEC 27001 (Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements), adoptado por ISO y basado en un estándar británico denominado BS 7799. Este estándar ofrece los requisitos necesarios que puede requerir el departamento de TI para establecer, implantar, mantener y mejorar un sistema de Gestión de la seguridad de la información (SGSI) por medio del ciclo de Deming-PHVA y de los procesos relativos a planificar, hacer, verificar y actuar.

**ISO 27002.** Esta guía permite implementar buenas prácticas dentro de la organización. Está compuesta por objetivos de control, controles recomendables y dominios, centralizados en el aseguramiento de la información.

**CoBIT:** Corresponden a buenas prácticas que el área de TI puede implantar para mejorar el sistema de información. El documento establece un marco de trabajo basado en diversos dominios y procesos, enfocados en optimizar la inversión de recursos en el área de TI. Se tiene así calidad, gestión, seguridad y adecuada administración en los servicios realizados. COBIT establece un marco de trabajo basado en dominios y procesos, por medio del cual se ofrecen unas buenas prácticas enfocadas en optimizar la inversión de recursos en áreas de TI. Se logran así calidad, gestión y correcta administración de los servicios prestados, al tiempo que pueden abordar también temas de seguridad relacionados con los servicios.

**ITIL:** Corresponde a una biblioteca de infraestructura de tecnologías de información orientada a la correcta gestión de los servicios proporcionados por el área de TI, por medio del ciclo de vida de los servicios en los que se evalúan la seguridad, capacidad y continuidad dentro de cada fase del ciclo.

Para implementar un adecuado aseguramiento de los sistemas de información se debe definir una política de seguridad de los sistemas de información que tome en consideración al menos los siguientes aspectos:

1. Elaborar un plan de seguridad anual basado en un análisis de riesgos, considerando:
  - a. Lo que se va a proteger y cómo se va a lograr esto (información, equipo, servidores, sistemas).
  - b. Asignación de responsables de la seguridad de TI.
  - c. Cronograma de las actividades por realizar para su debido seguimiento.
  - d. Revisión y aprobación por parte de la *controller* y la Junta Directiva.
  - e. Comunicado a todo el personal y que esté acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer una estrategia de tratamiento de los incidentes de seguridad que permitan actuar con oportunidad y efectividad para limitar los impactos que pueda tener en los procesos de operación. Lo anterior por medio de una bitácora en la que se consideren los siguientes aspectos:
  - a. Fecha y hora del incidente.
  - b. Descripción del incidente.
  - c. Medidas correctivas aplicadas.

- d. Medidas correctivas pendientes de aplicar.
- e. Firma.
- f. A final de mes, emitir un informe en el que se comuniquen los incidentes ocurridos, que contenga un rubro de: *Hecho por* y *Revisado por*.

Como valor agregado, consultar el anexo IX en el que se propone una bitácora para el control y manejo de incidentes.

- 3. Crear y difundir un documento con las políticas de uso por parte de los usuarios de los diferentes equipos. Estas políticas deben contener al menos los siguientes apartados:

- a. Introducción
- b. Objetivo
- c. Marco conceptual
- d. Compromiso
- e. Políticas de acceso a las instalaciones.
- f. Políticas de uso de hardware y software.
- g. Políticas de control de navegación en la Web.
- h. Políticas de uso de correo electrónico.
- i. Políticas de medios de almacenamiento extraíbles.
- j. Políticas de seguridad física.

Es importante que dicho documento haga referencia a las sanciones establecidas en el Código de Ética-Conducta en caso de incumplimiento.

#### 4.2.4.2 Control de entrada y salida de la información

De acuerdo con los principios 13 “*Usa información Relevante*”, 14 “*Comunica internamente*” y 15 “*Comunica externamente*”, la compañía debe ser capaz de monitorear los correos tanto recibidos como enviados. Para tales efectos se recomiendan las siguientes medidas:

##### 1. Entrada de información:

- a. Todos los colaboradores deberán ser capaces de identificar correos maliciosos. Para tal fin se deben impartir capacitaciones, boletines informativos y campañas de seguridad de la información.
- b. En caso de recibir o tener dudas de un correo malicioso, informar de forma inmediata a la jefatura y al departamento de TI.
- c. Una vez identificado el correo, no acceder a los requerimientos que este solicite.
- d. Si es posible, configurar el correo electrónico para que se bloqueen este tipo de comunicaciones.

##### 2. Salida de información:

- a. La información sensible-confidencial debe ser encriptada en el momento de su envío.
- b. Los usuarios del correo electrónico deben asegurar que la información relevante esté siendo enviada a los destinatarios correctos.
- c. Activar bitácoras en las que se registren todas las transacciones realizadas y una rutina periódica de revisión para detectar situaciones en las

que no se cumpla con las políticas establecidas, y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

Es importante recalcar que el correo empresarial no debe ser usado para fines personales, debido a que eso puede ocasionar fugas de información. Este aspecto relevante debe estar considerado en la política de uso del correo electrónico.

#### **4.2.5 Actividades de Seguimiento – monitoreo**

##### **4.2.5.1 Identificación y comunicación de carencias de control interno**

De acuerdo con el principio 17 - “Evalúa y comunica deficiencias”, el cual establece que debe evaluar y comunicar las deficiencias o carencias encontradas para que las partes responsables procedan a aplicar medidas correctivas, se propone la implementación de un control de rendición de cuentas formal, periódico y documentado.

La rendición de cuentas es un proceso implementado en las organizaciones con el propósito de evidenciar los avances y las acciones pendientes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ante la inexistencia de un proceso de rendición de cuentas, el riesgo de que los objetivos sean pospuestos o no exista un compromiso de cumplimiento aumenta.

Por consiguiente, se proponen las siguientes medidas:

1. Se debe realizar mensualmente una evaluación de los controles llevados a cabo con el fin de identificar deficiencias. Estas deben ser incluidas en una bitácora la cual posteriormente se envía la *controller*. En la bitácora se deben incluir: fecha, nombre del control, descripción del procedimiento, persona a cargo del procedimiento, descripción de la deficiencia y firma. (Ver el anexo X)
2. La *controller* debe rendir un informe acerca de las deficiencias o carencias identificadas y enviarlo a la Junta Directiva. Este informe debe contener toda la documentación soporte necesaria.
3. Una vez analizado el informe ante la Junta Directiva se deben establecer las medidas correctivas necesarias para subsanar las deficiencias o carencias encontradas.

### **4.3 Manual de procedimientos para el Área Administrativo-Contable a fin de mejorar los componentes del sistema de control interno**

Como valor agregado, este trabajo incluye la propuesta de un manual de procedimientos basados en las buenas prácticas, para mejorar los componentes del sistema de control Interno del Área Administrativo-Contable de la empresa CCK. La propuesta incluye los procedimientos que de acuerdo con la valoración realizada inciden en mayor medida en el control interno y que requieren mayor atención.

Los procedimientos que se proponen son:

1. Ciclo de ingresos
2. Ciclo de gastos
3. Control de caja chica

El manual de procedimientos es considerado una herramienta de control dentro del SCI. Se crean para buscar ventajas en las empresas y organizaciones públicas o privadas, a partir de información detallada, ordenada, sistemática e integral. Estas herramientas contienen instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de operaciones o actividades, con el objetivo obtener rendimiento institucional, tomar decisiones más certeras y detectar errores.

Entre los beneficios que ofrece un manual de procedimientos se menciona que estos:

1. Describen de manera detallada las actividades que se llevan a cabo en una empresa.
2. Permiten que el personal tenga a la mano una herramienta de adiestramiento y de autocapacitación.
3. Facilitan la inducción al puesto.

4. Sirven como método de transferencia de conocimiento para llevar a cabo las actividades de una empresa.
5. Permiten desarrollar y mantener una línea de autoridad para complementar los controles de la organización.
6. Permiten identificar todas las partes interesadas que participan en los procedimientos y aquellas que se ven beneficiadas o afectadas por la realización de estos.
7. Permiten identificar los insumos y productos finales que se desprenden de un procedimiento.
8. Proporcionan una visión más integral de la empresa.
9. Colaboran para detectar si existe duplicidad de funciones.







Los contenidos que se incluyen en esta propuesta para la elaboración del manual son:

1. Código y nombre del procedimiento. Se debe identificar el proceso o tarea por realizar mediante un código y un nombre.
2. Concepto del procedimiento. Una breve explicación de lo que es el procedimiento.
3. Objetivo del procedimiento. Se identifica la razón de ser del proceso, por qué se dirigen los recursos al cumplimiento de una meta.
4. Descripción del procedimiento. Se detallan todos los aspectos importantes que se deben considerar para realizar el procedimiento. Este apartado incluye:
  - a. Participantes.
  - b. Insumos.
  - c. Descripción de las actividades.



- d. Productos finales.
- e. Gráfico o diagrama de flujo.

Para elaborar el diagrama de flujo se debe tener en cuenta la siguiente simbología:

<b>Cuadro No. 12</b> <b>Comunicación Corporativa Ketchum</b> <b>Simbología diagrama de flujo</b>		
Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un procedimiento.
	Línea de flujo	Indica el orden o secuencia que debe seguir el procedimiento.
	Acción o proceso	Representa un solo paso dentro de un proceso o un subproceso completo
	Entrada y salida	Representa el material o la información que entra o sale del sistema como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida).
	Documento	Representa un documento.
	Decisión o ramificación	Representa un punto de decisión o ramificación

4.3.1 Manual de procedimientos para los principales procesos de la empresa  
Comunicación Corporativa Ketchum

<b>Cuadro No 13</b>					
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>					
<b>Manual de procedimientos cuentas por pagar</b>					
<b>CCK Costa Rica</b>	<b>Nombre del procedimiento</b>	Cuentas por pagar	<b>Fecha</b>	dd/mm/aaaa	<b>CCK-03- P1</b>
	<b>Elaborado por</b>	Asistente 1	<b>Revisado por</b>	Administradora- Contadora	
	<b>Frecuencia</b>	Mensual	<b>Departamento</b>	Área Adm-Cont	
<b>Descripción del proceso</b>					
*Registrar y analizar las cuentas por pagar de aquellas obligaciones adquiridas a crédito					
<b>Objetivo</b>					
*Administración y pago de las cuentas por pagar mediante el registro oportuno, confiable y eficiente de las obligaciones adquiridas.					
<b>Insumos necesarios</b>					
<i>Voucher, facturas, contratos</i>					
<b>Recepción y registro de facturas</b>					
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>			
<b>1-</b>	Asistente 1	Revisar que la factura cuente con los datos correctos y el sello de recibido.			
<b>2-</b>	Asistente 1	Registrar el ingreso de facturas. Considerar los siguientes factores: detalle de factura, fecha, proveedor, monto, plazo			

**Cuadro N.º 13****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos cuentas por pagar**

<b>3-</b>	Asistente 1	Revisar y adjuntar a la factura la documentación de respaldo: Factura original, orden de compra, solicitud interna de pago, cotizaciones contratos, o ambos.
<b>4-</b>	Asistente 1	Registro en el módulo de cuentas por pagar lo siguiente: proveedor, monto, concepto y código contable correspondiente
<b>5-</b>	Asistente 1	Ordenar y archivar temporalmente facturas según las fechas de pago para programación.
<b>Transferencia de pagos a proveedores</b>		
<b>6-</b>	Asistente 1	Remitir semanalmente a la Contadora-administradora las facturas por pagar para la revisión y aprobación de la programación de pago.
<b>7-</b>	Administradora- Contadora	Recibir y revisar las facturas con sus adjuntos. Emitir aprobación de emisión de transferencias o efectivo, o ambos.
<b>8-</b>	Asistente 1	Recibir las facturas revisadas y aprobadas. Generar el comprobante de emisión de transferencias considerando los siguientes aspectos: Consecutivo de comprobante-Fecha-Proveedor-Departamento que realiza el pago-Descripción del producto o servicio recibido-Monto-Número de factura-Código contable. Se adjunta factura con documento de respaldo.

**Cuadro No. 13****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos cuentas por pagar**

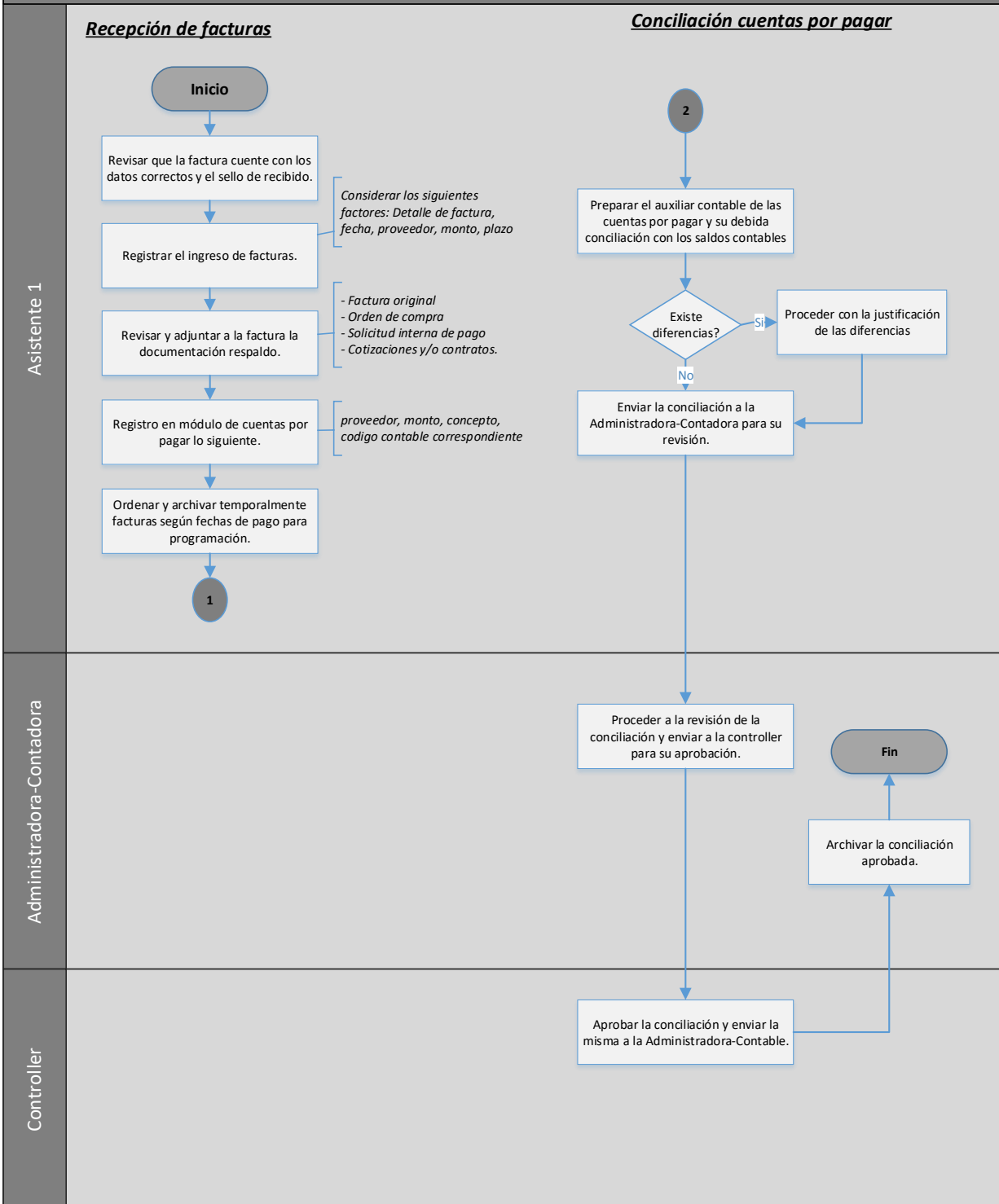
<b>9-</b>	Asistente 1	Entregar a la Contadora-Administradora las facturas con comprobante de emisión de transferencias.
<b>10-</b>	Administradora- Contadora	Recibir los comprobantes de emisión de transferencias y verificar que la factura coincida con el pago, e ingresar al módulo bancario los pagos correspondientes, notificarlos y remitirlos a la Junta Directiva para la aprobación respectiva. En caso de que la factura no coincida con el pago se devuelve al asistente 1 para su debida corrección.
<b>11-</b>	Junta Directiva	Revisar y autorizar los comprobantes respectivos. Ingresar al módulo bancario y aprobar las transferencias. Firmar los documentos correspondientes.
<b>12-</b>	Administradora- Contadora	Revisar que los comprobantes de transferencia de pagos estén debidamente aprobados y firmados.
<b>13-</b>	Asistente 1	Revisar el archivo de comprobantes de emisión de transferencias y proceder a la verificación y registro contable de la erogación en el sistema contable, según corresponda.

**Cuadro No. 13****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos Cuentas por pagar****Conciliación Cuentas por pagar**

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>14-</b>	Asistente 1	Mensualmente preparar el auxiliar contable de las cuentas por pagar y su debida conciliación con los saldos contables. Si existen diferencias justificar y documentarlas. En caso de no haberlas se procede a enviarlos a la administradora contadora para su revisión.
<b>16-</b>	Contadora- Administradora	Revisar la conciliación de las cuentas y enviarlas a la <i>controller</i> para su aprobación.
<b>15-</b>	<i>Controller</i>	Aprobar la conciliación y enviarla a la Contadora-Administradora.
<b>16-</b>	Contadora- Administradora	Archivar la conciliación con la debida aprobación de la <i>controller</i> .

## Diagrama de Flujo-Cuentas por Pagar

CCK-03-P1

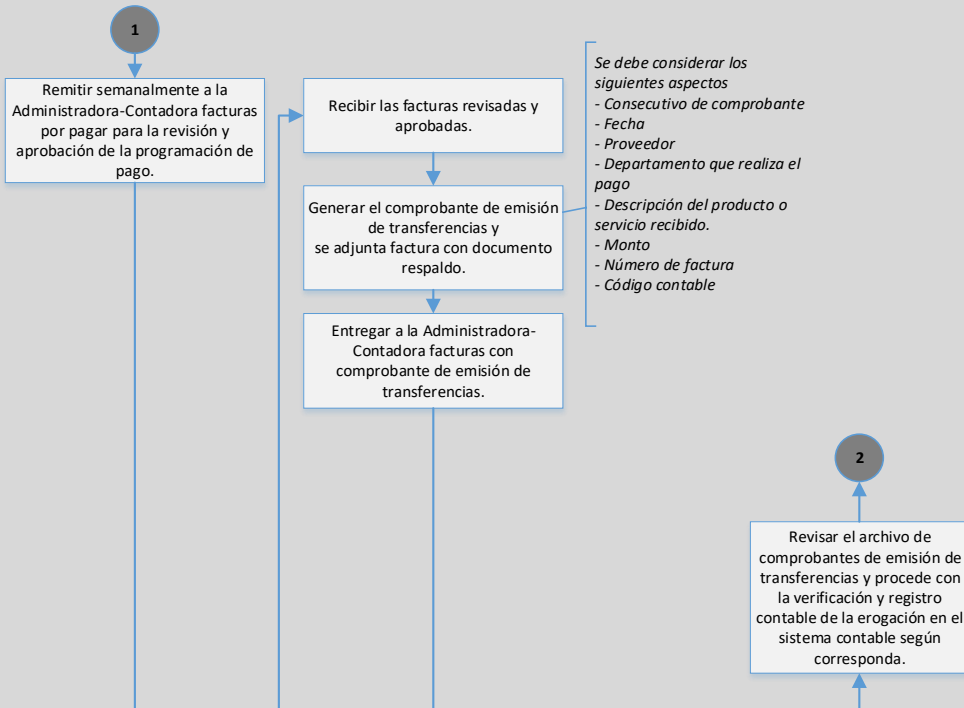


## Diagrama de Flujo-Cuentas por Pagar

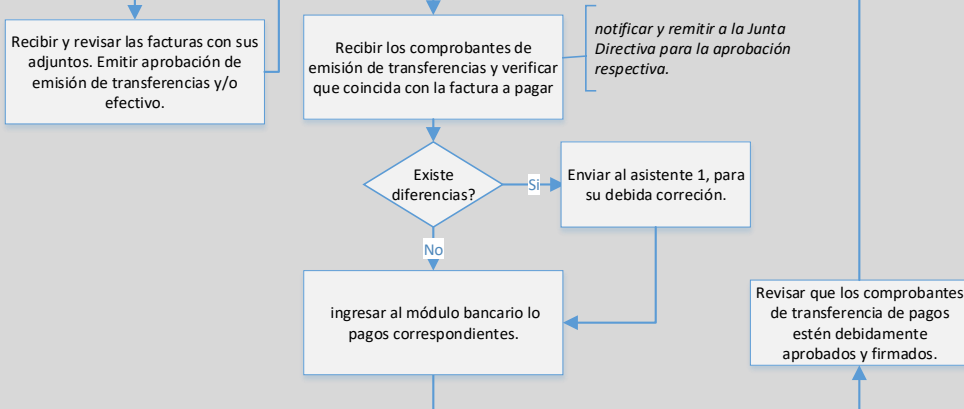
CCK-03-P1

### Transferencias de pagos a Proveedores

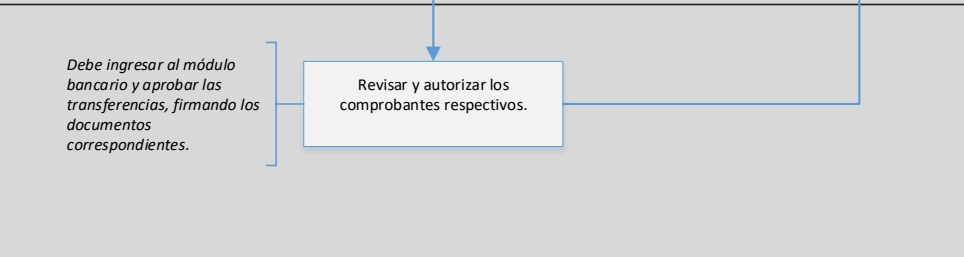
Asistente 1



Administradora-Contadora



Junta Directiva



**Cuadro No. 14**

**Comunicación Corporativa Ketchum**

**Manual de procedimientos Cuentas por cobrar**

<b>CCK Costa Rica</b>	<b>Nombre del procedimiento</b>	Cuentas por cobrar	<b>Fecha</b>	dd/mm/aaaa	<b>CCK-02-P1</b>
	<b>Elaborado por</b>	Asistente 1	<b>Revisado por</b>	Administradora -Contadora	
	<b>Frecuencia</b>	Mensual	<b>Departamento</b>	Área Adm-Cont	
<b>Descripción del proceso</b>					
*Registrar y analizar las cuentas por cobrar de aquellos servicios cancelados a crédito.					
<b>Objetivo</b>					
*Recuperar y analizar de forma oportuna las cuentas por cobrar para identificar su correcta valuación, revelación y presentación en los estados financieros.					
<b>Insumos necesarios</b>					
Contratos, conciliaciones bancarias o estados de cuenta bancarios, o ambas, y auxiliar de cuentas por cobrar.					
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>			
<b>1-</b>	Asistente 1	Generar las facturas correspondientes de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato. * Se deben generar tres copias: cliente, contabilidad, archivo.			
<b>2-</b>	Asistente 1	Enviar las facturas a los clientes (original o electrónica, o ambas).			
<b>3-</b>	Asistente 1	Registrar la cuenta por cobrar dentro del sistema contable.			

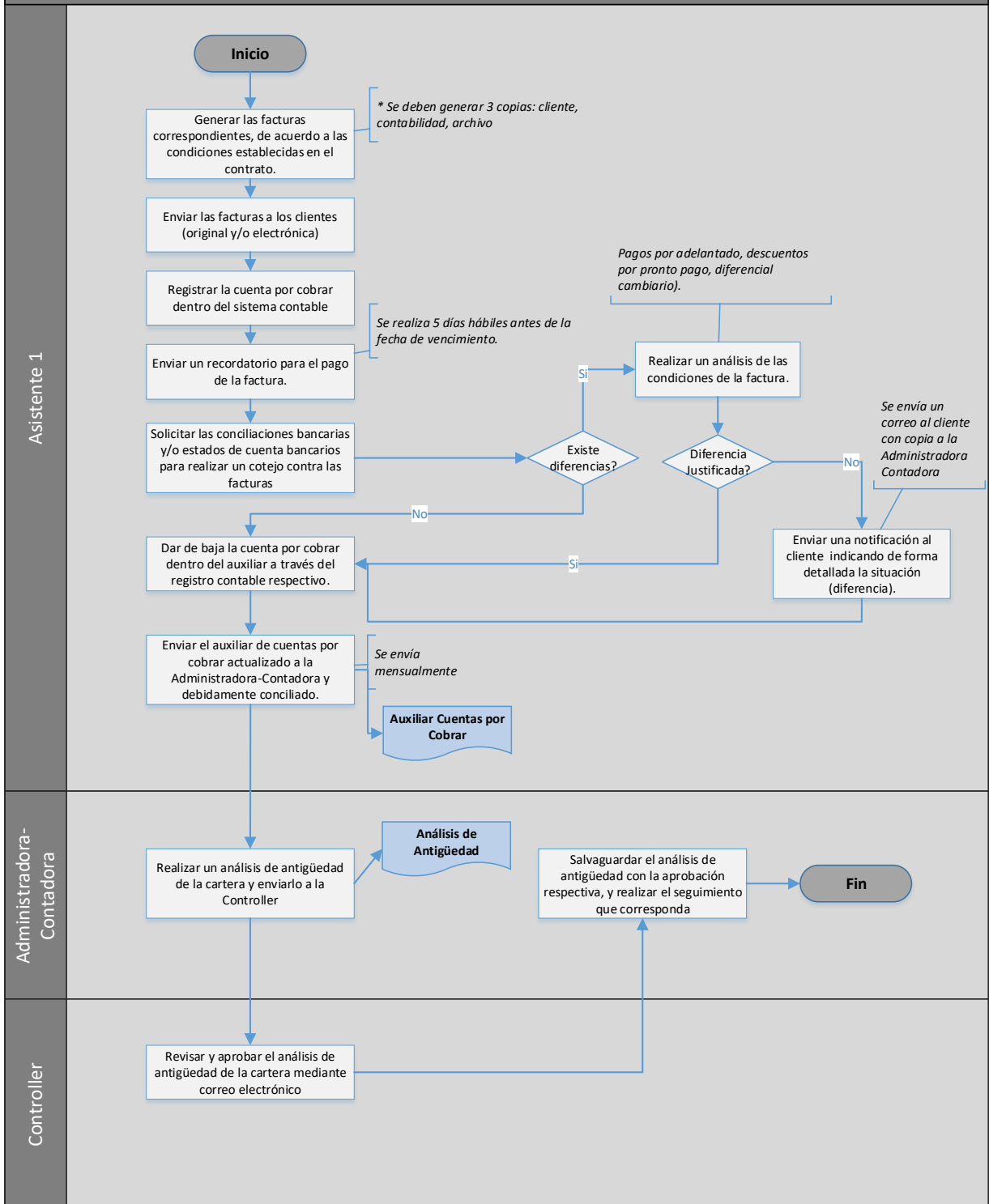


**Cuadro No. 14****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos Cuentas por cobrar**

<b>4-</b>	Asistente 1	Enviar un recordatorio para el pago de la factura cinco días hábiles antes de la fecha de vencimiento.
<b>5-</b>	Asistente 1	Un día posterior a la fecha de vencimiento de la factura, solicitar las conciliaciones bancarias o estados de cuenta bancarios, o ambos, para realizar un cotejo contra las facturas.
<b>6-</b>	Asistente 1	En caso de existir diferencias, realizar un análisis de las condiciones de la factura (pagos por adelantado, descuentos por pronto pago, diferencial cambiario). En caso de que sean diferencias reales, enviar una notificación al cliente con copia a la Contadora-Administradora indicando de forma detallada la situación.
<b>7-</b>	Asistente 1	Dar de baja a la cuenta por cobrar dentro del auxiliar mediante el registro contable respectivo.
<b>8-</b>	Asistente 1	Mensualmente, enviar el auxiliar de cuentas por cobrar actualizado a la Contadora-Administradora.
<b>9-</b>	Contadora-Administradora	Realizar un análisis de antigüedad de la cartera y enviarlo a la <i>controller</i> .
<b>10-</b>	<i>Controller</i>	Revisar y aprobar el análisis de antigüedad de la cartera mediante correo electrónico.
<b>11-</b>	Contadora-Administradora	Salvaguardar el análisis de antigüedad con la aprobación respectiva y realizar el seguimiento que corresponda.

# Diagrama de Flujo-Cuentas por Cobrar

CCK-02-P1



**Cuadro No. 15****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos Arqueo de caja chica**

<b>CCK Costa Rica</b>	<b>Nombre del Procedimiento</b>	Arqueo caja chica	<b>Fecha</b>	dd/mm/aaaa	<b>CCK-01-P1</b>
	<b>Elaborado por</b>	Asistente 2	<b>Revisado por</b>	Administradora- Contadora	
	<b>Frecuencia</b>	Mensual	<b>Departamento</b>	Área Adm-Cont	
<b>Descripción del proceso</b>					
<p>*Recuento, análisis y revisión de las transacciones de la caja chica de forma sorpresiva, bajo la custodia del Área Administrativo-Contable.</p> <p>En este proceso se revisará el dinero existente en conjunto con los soportes correspondientes (facturas, vales, comprobantes) para validar que estos sean consistentes con el saldo de la cuenta contable.</p>					
<b>Objetivo</b>					
<p>*Identificar que los encargados de administrar la caja chica actúan con honestidad e integridad para proteger el efectivo contra fraudes, inconsistencias, robos.</p> <p>Adicionalmente, determinar que los controles internos aplicados para la caja chica son adecuados y son aplicados de forma efectiva.</p>					
<b>Insumos necesarios</b>					
<p>Documentación de soporte de caja chica (dinero en efectivo, facturas, vales, comprobantes, etc.).</p>					

**Cuadro No. 15****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos Arqueo de caja chica**

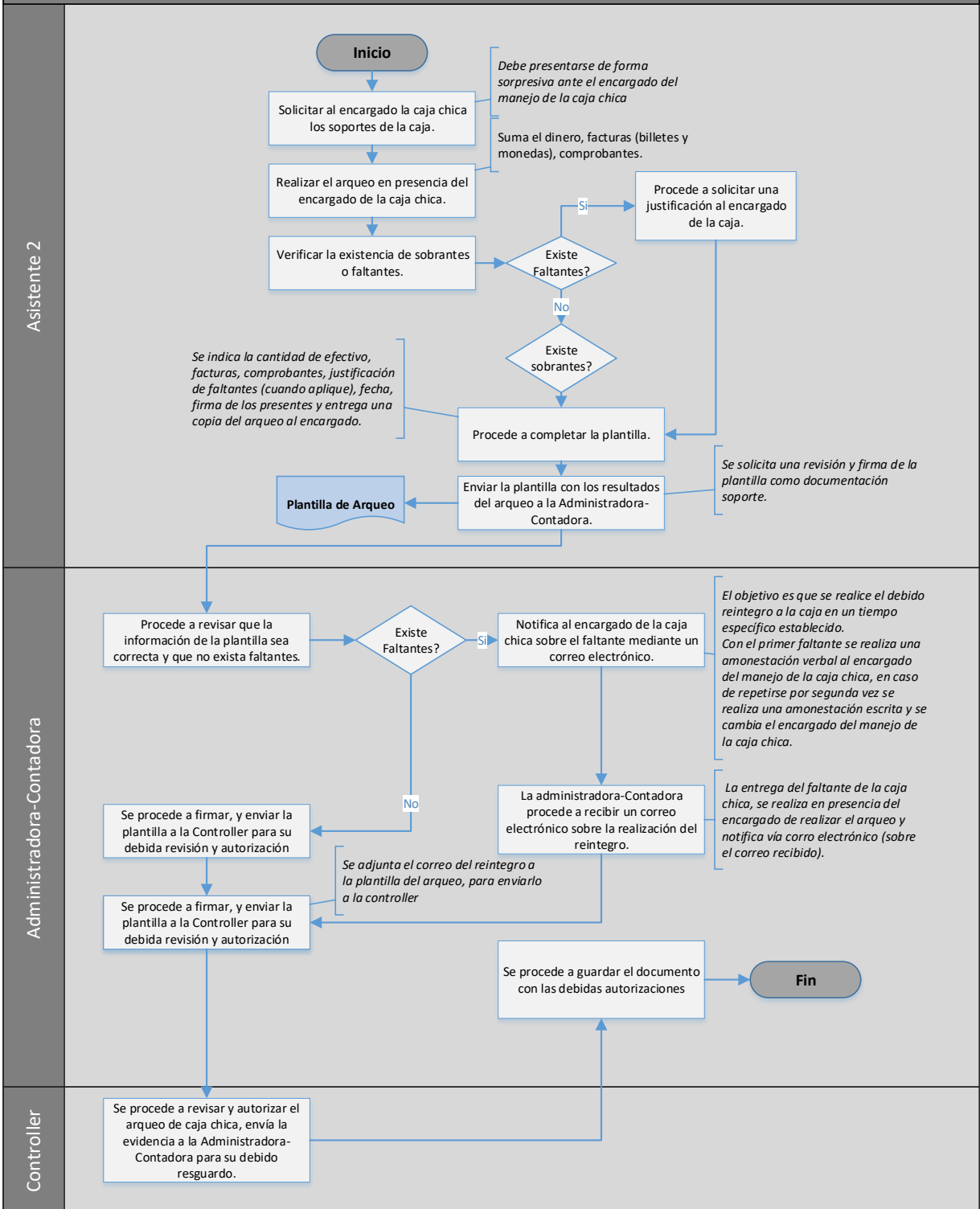
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>1-</b>	Asistente 2	Se presenta de forma sorpresiva ante el encargado del manejo de la caja chica. Le solicita al encargado de la caja chica los soportes de la caja.
<b>2-</b>	Asistente 2	Realiza el arqueo en presencia del encargado de la caja chica. Suma el dinero, facturas, billetes-monedas y comprobantes.
<b>3-</b>	Asistente 2	Verifica la existencia de sobrantes o faltantes. En caso de que existan faltantes procede a solicitar una justificación al encargado de la caja. De no existir diferencias el arqueo se da por finalizado. En caso de existir sobrantes se documentan en la plantilla.
<b>4-</b>	Asistente 2	Procede a completar la plantilla de la forma correspondiente. Indica la cantidad de efectivo, facturas, comprobantes, justificación de faltantes (cuando se aplique), fecha, firma de los presentes, y entrega una copia del arqueo al encargado.
<b>5-</b>	Asistente 2	Envía la plantilla con los resultados del arqueo a la Contadora-Administradora. Solicita revisión y firma de la plantilla como documentación de soporte.

**Cuadro No. 15****Comunicación Corporativa Ketchum****Manual de procedimientos Arqueo de caja chica**

<b>6-</b>	Contadora- Administradora	Revisa que la información de la plantilla sea correcta, firma y envía la plantilla a la <i>controller</i> para su debida revisión y autorización. En caso de existir faltantes notifica al encargado de la caja chica sobre el faltante mediante un correo electrónico, con el objetivo de que se realice el debido reintegro a la caja en un tiempo específico establecido. Con el primer faltante se hace una amonestación verbal al encargado del manejo de la caja chica. En caso de repetirse por segunda vez, se hace una amonestación escrita y se cambia al encargado del manejo de la caja chica.
<b>7-</b>	Encargado de la caja chica	Se procede a la entrega del faltante de la caja chica en presencia del encargado de realizar el arqueo y se notifica por correo electrónico (sobre el correo recibido) a la Contadora-Administradora que el reintegro fue realizado.
<b>8-</b>	Contadora- Administradora	Adjunta el correo del reintegro a la plantilla del arqueo, y la envía a la <i>controller</i> para su debida revisión y autorización.
<b>9-</b>	<i>Controller</i>	Revisa y autoriza el arqueo de caja chica. Envía la evidencia a la Contadora-Administradora para su debido resguardo.

# Diagrama de Flujo-Arqueo Caja Chica

CCK-01-P1



## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones finales**

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno realizada en el Área Administrativo-Contable de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum.

### **5.1 Conclusiones**

A continuación, se detallan las conclusiones acerca del desarrollo del proyecto:

- 5.1.1. La implementación de un sistema de control interno basado en las buenas prácticas (COSO 2013) es de gran importancia, ya que permite un fortalecimiento de las bases de control interno, robustece los controles y, adicionalmente, facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las empresas, al tiempo que disminuye de forma significativa los riesgos a un nivel aceptable.
- 5.1.2. Comunicación Corporativa Ketchum es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de relaciones públicas. Tiene un gran posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el internacional; es por esto que fue seleccionada para la realización del proyecto, ya que su estructura, tamaño, giro de negocio, entre otros, permiten que el proyecto ofrezca un valor agregado.
- 5.1.3. El Área Administrativo-Contable cuenta con un sistema de control interno definido más no formalizado; sin embargo, luego de la evaluación del control interno realizada, basada en el COSO, en su versión 2013, y en la herramienta FOCAR, se identificó la existencia de controles que hasta el

momento han sido aplicados de forma que han reducido la materialización de los riesgos. Adicionalmente, se identificaron áreas de mejora en los cinco componentes funcionales de control interno en los cuales se basa la propuesta de mejoramiento del control interno.

- 5.1.4. De acuerdo con las áreas de mejora identificadas en el Área Administrativo-Contable, se elaboraron propuestas para los cinco componentes funcionales de control interno, basadas en las buenas prácticas y el juicio profesional, que traen consigo beneficios como la creación una cultura basada en controles, mejoramiento de los procesos operativos de corto y largo plazos. Además, mejoran la eficiencia y eficacia de sus procesos, reducen la materialización de los riesgos, facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, y promueven una mejora continua en todas las áreas de la organización.



## 5.2 Recomendaciones

Poner en ejecución las propuestas planteadas en el capítulo IV de este documento permite robustecer el sistema de control interno que actualmente aplica la compañía, específicamente en lo que corresponde a los componentes funcionales en los que se identificaron deficiencias, para así mejorar los procesos y garantizar la efectividad y eficiencia de sus operaciones, así como para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Seguidamente se detallan las recomendaciones dirigidas a la Junta Directiva de la empresa Comunicación Corporativa Ketchum:

5.2.1 Elaborar y aprobar un código de ética-conducta, colocar un buzón de denuncias y hacer una adecuada segregación de funciones para el mejoramiento del ambiente de control, que es el componente medular del sistema de control interno, ya que fortalece las bases de una cultura de controles y buenas prácticas. Adicionalmente, es un soporte clave para el personal en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales.

5.2.2 En cuanto al componente *Valoración de riesgos*, se recomienda efectuar un análisis FOCAR aunado a un análisis y evaluación formal de riesgos, así como un análisis de variaciones, los cuales tienen como beneficio dar respuesta a los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos de la organización por medio de la identificación, valorización, clasificación y priorización de los riesgos identificados.

5.2.3 En relación con el fortalecimiento del componente de *actividades de control*, se recomienda implantar un proceso formal de arqueo de caja chica, así como un plan de continuidad, documentación de procedimientos e independencia del departamento de Tecnologías de la Información, ya que es fundamental la creación de políticas y procedimientos que permitan obtener una seguridad razonable de aplicación de todas las disposiciones establecidas por la alta administración. Entre algunos de los beneficios de las actividades de control están que reducen la materialización de los riesgos, establecen el control como acción correctiva para las desviaciones y debilidades identificadas, y contribuyen a reducir costos y la ocurrencia de errores.

5.2.4 Para el componente de *información y comunicación* se recomienda implantar un plan formal de aseguramiento de los sistemas de información, así como un control de entrada y salida de información, ya que esta es parte fundamental de las empresas y da paso a la toma de decisiones; por lo tanto, debe estar disponible en el momento en que se necesita. Por otro lado, estas recomendaciones tienen como beneficio asegurar que la información para la toma de decisiones sea oportuna, completa, exacta, objetiva, que reduzca el riesgo de generar información errónea, o que haya una fuga de información que podría llegar a terceros no deseados.

5.2.5 Implantar un plan formal de identificación y comunicación de deficiencias para el fortalecimiento del componente de *monitoreo-supervisión*, ya que permite valorar la calidad de la gestión organizacional y la funcionalidad de su sistema de control interno. Entre los beneficios que ofrece esta propuesta está el de

que permite evaluar de forma integral la efectividad de los controles aplicados, así como reportar de forma oportuna las deficiencias identificadas a la alta administración, para así evidenciar los avances y las acciones pendientes necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la debida implementación de la propuesta se recomienda elaborar un plan de implementación y seguimiento continuo en el que se incluya a las áreas implicadas, se designen responsables, se indiquen fechas de cumplimiento y se fijen reuniones mensuales de seguimiento hasta que la propuesta sea desarrollada por completo.

Así mismo, se deben girar las instrucciones del caso a las instancias o responsables pertinentes, o ambas, para una adecuada comunicación que sea clara y efectiva a todos los colaboradores acerca del contenido de la propuesta, según sus competencias. Esto con el objetivo de que todo el personal esté alineado con la cultura del control interno y que, adicionalmente, esto les permita comprender y asumir sus responsabilidades de control interno de forma apropiada.

Finalmente, se deben realizar de forma periódica una revisión, monitoreo continuo y actualización del control interno aplicado dentro de la organización, ya que las empresas se exponen a una gran cantidad de cambios y riesgos ante los cuales los controles pueden dejar de ser eficaces y, por tanto, materializarse los riesgos gestionados.

# ANEXOS

<b>Anexo I. Cuestionario de control Interno- Ambiente de control</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>CCK-AC-01</b>	
<b>Principio 1- Demostrar el compromiso por la integridad y valores éticos, la administración y el consejo directivo, establecen las normas y mecanismos para que dentro de la organización se haga siempre lo correcto.</b>	
<b>a-</b>	¿Existe un código de ética-conducta?
<b>b-</b>	¿Existe un organigrama?
<b>c-</b>	¿Existe un buzón de denuncias confidencial?
<b>Principio 2- Ejercer la responsabilidad en la supervisión, el consejo directivo debe ejercer responsabilidad en el desarrollo y ejecución del control interno.</b>	
<b>d-</b>	¿Cómo está conformada la Junta Directiva?
<b>e-</b>	¿Cada cuánto se reúne Junta Directiva?
<b>f-</b>	¿Qué temas se tratan en las reuniones de Junta Directiva?
<b>g-</b>	¿Existen minutas de las reuniones de Junta Directiva?
<b>h-</b>	¿Existe un departamento de Auditoría Interna?
<b>Principio 3- Establecer la estructura, autoridad y responsabilidad, se determina que la administración bajo la supervisión del consejo directivo, deben establecer las estructuras, líneas de reporte y responsabilidades pertinentes para la consecución de los objetivos organizacionales.</b>	
<b>i-</b>	¿Existe un organigrama?
<b>j-</b>	¿Los colaboradores tienen claro la línea de reporte?
<b>k-</b>	¿Existe una adecuada segregación de funciones?
<b>l-</b>	¿Existe algún informe de rendición de cuentas de la jefatura?
<b>Principio 4- Establecer el compromiso con la competencia, se centra en el compromiso que demuestra la organización para atraer, desarrollar y retener individuos competentes.</b>	
<b>m-</b>	¿Cuál es el proceso de contrataciones, capacitaciones y promociones?
<b>n-</b>	¿Existe un proceso de inducción?
<b>o-</b>	¿Existe un control de expedientes? ¿Quién lo realiza?
<b>p-</b>	¿Qué documentos se encuentran dentro de los expedientes?
<b>Principio 5- Hacer cumplir la responsabilidad, requiere que la organización asegure el cumplimiento de las responsabilidades del control interno</b>	
<b>q-</b>	¿Cómo se tratan los temas asociados a control interno?
<b>r-</b>	¿Se realizan comunicaciones sobre la importancia del control interno?

<b>Anexo II. Cuestionario de control Interno- Valoración de Riesgos</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>CCK-VR-01</b>	
<b>Principio 6- Especificar los objetivos adecuados, considera la idoneidad de los objetivos establecidos por la organización para permitir la identificación y evaluación del riesgo.</b>	
<b>a-</b>	¿Cuáles son los objetivos organizacionales?
<b>b-</b>	¿Existe un presupuesto o plan estratégico?
<b>c-</b>	¿Quién realiza, revisa y aprueba el presupuesto o plan estratégico?
<b>Principio 7- Identificar, analizar y responder al riesgo, establece que la organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad y los analizan para determinar cómo deben responder ante ellos.</b>	
<b>d-</b>	¿Existe un plan formal de identificación de riesgos?
<b>e-</b>	¿Realizan análisis de variaciones? ¿Quién los realiza? ¿Cada cuánto?
<b>f-</b>	¿Existe un plan formal de identificación de riesgos fraude? ¿Se han dado casos?
<b>g-</b>	¿Ante algún cambio en la operativa o regulaciones, Cómo se gestiona? ¿Cómo se comunica?
<b>Principio 8- Evaluar el riesgo de fraude, la organización debe considerar la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos implicados en la consecución de los objetivos organizacionales</b>	
<b>h-</b>	¿Existe un plan formal de identificación de riesgos fraude? ¿Se han dado casos?
<b>Principio 9- Identificar y analizar los cambios significativos, se centra en la noción en que la organización debe identificar y evaluar los cambios que pueden generar un impacto importante en el sistema de control interno</b>	
<b>i-</b>	¿Ante algún cambio en la operativa o regulaciones, Cómo se gestiona? ¿Cómo se comunica?

<b>Anexo III. Cuestionario de control Interno- Actividades de control</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>CCK-ACTC-01</b>	
<b>Principio 10- Seleccionar y desarrollar actividades de control, la organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos que amenaza la consecución de los objetivos organizacionales.</b>	
<b>a</b> -	¿Cuáles son los procesos de negocio más relevantes o críticos?
<b>b</b> -	¿Realizan arquezos de caja chica? ¿Utilizan el factor sorpresa?
<b>c</b> -	¿Cuentan con un plan de rotación de funciones?
<b>Principio 11- Seleccionar y desarrollar los controles generales sobre la tecnología, por medio de la organización, para el cumplimiento de los objetivos.</b>	
<b>d</b> -	¿Existe un departamento de tecnología que vele por el adecuado funcionamiento y control de los equipos y sistemas?
<b>e</b> -	¿Realizan cambios de contraseñas periódicos?
<b>f</b> -	¿Existe un adecuado control de acceso tanto al equipo como a las instalaciones?
<b>g</b> -	¿Existe una segregación de funciones definidas dentro del sistema?
<b>Principio 12- Implementar a través de políticas y procedimientos, la organización desarrolla actividades de control por medio de políticas que establece lo que se espera y procedimientos que ponen en marcha dichas políticas.</b>	
<b>h</b> -	¿Las actividades de control se encuentran debidamente documentadas?
<b>i</b> -	¿Cómo se comunican las actividades de control?

<b>Anexo IV. Cuestionario de control Interno- Sistemas de información</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>CCK-SI-01</b>	
<b>Principio 13- Utilizar información relevante y de calidad, lo anterior le permite a la organización respaldar el funcionamiento del control interno.</b>	
<b>a-</b>	¿Qué sistema utilizan para procesar la información financiera?
<b>b-</b>	¿Cómo se almacena la información?
<b>Principio 14- Comunicación internamente, la organización comunica a nivel interno la información necesaria, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, para asegurar el adecuado funcionamiento del mismo.</b>	
<b>c-</b>	¿Cuáles son los canales de comunicación?
<b>d-</b>	¿Existe un control sobre la entrada, procesamiento y salida de información adecuado?
<b>e-</b>	¿Cómo es el flujo de la comunicación? ¿Ascendente, descendente, horizontal?
<b>Principio 15- Comunicación externamente, la organización se comunica a nivel externo con las partes de interés, en torno a temas que afecta el funcionamiento del control interno</b>	
<b>f-</b>	¿Cuáles son los canales de comunicación?
<b>g-</b>	¿Cómo es el flujo de la comunicación? ¿Ascendente, descendente, horizontal?



<b>Anexo V. Cuestionario de control Interno- Actividades de Seguimiento-Monitoreo</b>	
<b>Comunicación Corporativa Ketchum</b>	
<b>CCK-AS-01</b>	
<b>Principio 16- Seleccionar, desarrollar y evaluar, para determinar si los componentes de Control Interno están presentes y en funcionamiento, en el caso de ser necesarias las actividades de supervisión identifica y examinan desviaciones, así como las causas de las mismas.</b>	
<b>a-</b>	¿Realizan evaluaciones periódicas a los controles que se tienen establecidos?
<b>b-</b>	¿Cómo se identifican las deficiencias de control interno?
<b>Principio 17- Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno, la organización comunica las deficiencias de manera oportuna, a las partes responsables de tomar las acciones correctivas, incluyendo la alta gerencia y consejo directivo, de ser necesario.</b>	
<b>c-</b>	¿Las deficiencias o carencias de control interno son comunicadas a Junta Directiva?
<b>d-</b>	¿Tienen un plan formal de rendición de cuentas?

**Anexo VI. Conciliación Bancaria Ajustada**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**Al (día) de (mes) de (año)**

**Departamento:**

**CCK-CB-01**

**Hecho por:**

**Fecha:**

<b>Número de cuenta:</b> xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		<b>Banco:</b> xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Saldo según Libros		Saldo según Bancos	
(+) Depósitos no registrados		(+) Depósitos en tránsito	
Num depósito	xxxx	Num depósito	xxxx
Num depósito	xxxx _____	Num depósito	xxxx _____
	<b>0</b>		<b>0</b>
(+) Notas de crédito pendientes		(-) Cheques pendientes	
Núm de nota	xxxx	Núm cheque	xxxx
Núm de nota	xxxx _____	Núm cheque	xxxx _____
	<b>0</b>		<b>0</b>
(-) Notas de débito pendientes		(+/-) Errores	
Núm de nota	xxxx	Núm documento	xxxx
Núm de nota	xxxx _____	Núm documento	xxxx _____
	<b>0</b>		<b>0</b>
(+/-) Errores			
Núm documento	xxxx		
Núm documento	xxxx _____		
	<b>0</b>		
<b>Saldo Conciliado</b>	<u><b>0</b></u>	<b>Saldo Conciliado</b>	<u><b>0</b></u>

**Ajustes:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

<b>Anexo VII. Arqueo de Caja Chica Comunicación Corporativa Ketchum CCK-01-P1</b>			
<b>Saldo según libros</b>			<b>XXXX</b>
<b>Detalle de arqueo: Efectivo</b>			
Cantidad	Tipo	Denominación	Total
	Billetes	50,000.00	
		20,000.00	
		10,000.00	
		5,000.00	
		2,000.00	
		1,000.00	
		Monedas	500.00
	100.00		
	50.00		
	25.00		
	10.00		
	5.00		
<b>Detalle de arqueo: Otros</b>			
Número de documento	Documento	Descripción	Total
	Facturas		
	Otros		
<b>Total, efectivo + Otros</b>			<b>xxxxx</b>
<b>Sobrantes</b>			<b>xxxxx</b>
<b>Faltantes</b>			<b>xxxxx</b>
<b>Fecha de arqueo de caja chica</b>			
<b>Justificación Faltantes</b>			
Role	Fecha	Encargados	Firma
<b>Presente</b>		<b>Encargado de caja chica</b>	
<b>Elaborado por</b>		<b>Encargado de arqueo</b>	
<b>Revisado por</b>		<b>Administradora-Contadora</b>	
<b>Autorizado por</b>		<b>Controller</b>	

**Anexo VIII. Valoración de Riesgos-Análisis FOCAR**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**CCK-VR-01**

**Nombre:**  **Fecha:**

**Elaborado por:**  **Revisado por:**

**Frecuencia:**  **Departamento:**

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

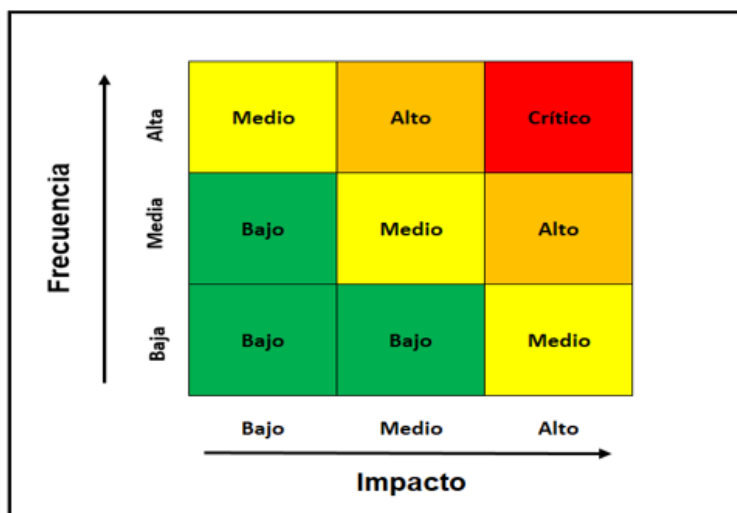
**Nota:** A partir de este análisis se determina los riesgos y posteriormente se evalúa la frecuencia e impacto, para posteriormente determinar el nivel de riesgo.

**Anexo VIII. Valoración de Riesgos-Análisis FOCAR**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**CCK-VR-01**

**Riesgos Globales /Riesgos de Gestión de la Entidad**

Riesgo Inherente			Respuesta	Riesgo Residual		
Frecuencia	Impacto	Nivel de Riesgo Inherente		Frecuencia	Impacto	Nivel de Riesgo Residual
<b>Riesgo Nº1: Descripción</b>						
Baja	Alto	Medio		Baja	Bajo	Bajo
<b>Propuesta de gestión del riesgo Nº1:</b>						
<b>Riesgo Nº2: Descripción</b>						
Alta	Alto	Crítico		Alta	Medio	Alto
<b>Propuesta de gestión del riesgo Nº2:</b>						
<b>Riesgo Nº3: Descripción</b>						
Alta	Medio	Alto		Alta	Bajo	Medio
<b>Propuesta de gestión del riesgo Nº3:</b>						
<b>Riesgo Nº4: Descripción</b>						
Media	Alto	Alto		Baja	Medio	Bajo
<b>Propuesta de gestión del riesgo Nº4:</b>						
<b>Riesgo Nº5: Descripción</b>						
Baja	Bajo	Bajo		Baja	Bajo	Bajo
<b>Propuesta de gestión del riesgo Nº5:</b>						

**Matriz de Calor de Riesgos**



Fuente: Elaboración Propia

**Anexo IX. Bitácora de Incidentes de Seguridad**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**CCK-BI-01**

**Encargado de la bitácora:**

**Departamento:**

**Fecha del incidente:**  **Hora del incidente:**

**a. Descripción del incidente:**

**b. Medidas Correctivas aplicadas.**

**c. Medidas correctivas pendientes de aplicar.**

**Hecho por:**

**Revisado por**

**Anexo X. Bitácora de Revisión de controles**  
**Comunicación Corporativa Ketchum**  
**CCK-BC-01**

Encargado de la revisión:

Departamento:

Fecha de revisión:  Hora de revisión:

Nombre del control:

Persona a cargo del control:

**a. Descripción del Control:**

Control implementado:      SI            NO     

**b. Descripción de la deficiencia**

**c. Medidas correctivas a aplicar**

Hecho por:

Revisado por

Aprobado por:

## Bibliografía

### Sitios Web

Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway. (2013). *MODELO COSO III- MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO*. Estados Unidos: Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway.

Committee of Sponsoring. (2017). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Recuperado el 6 de Abril de 2017, de [www.coso.org/Pages/default.aspx](http://www.coso.org/Pages/default.aspx)

Contraloría General de la República. (2011). *Procuraduría General de la República de Costa Rica*. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de [http://www.pgr.go.cr/control/Compendido%20de%20CI/Conceptos%20Básico%20S%20CI\\_teoría.pdf](http://www.pgr.go.cr/control/Compendido%20de%20CI/Conceptos%20Básico%20S%20CI_teoría.pdf)

International Auditing and Assurance Standards Board. (2013). *Manual de Procedimientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios relacionados*. Estados Unidos: IAASB.

Secretaría de la Función Pública. (2014). *Universidad Politécnica de Tulancingo*. Recuperado el 6 de Abril de 2017, de [www.upt.edu.mx/Contenido/MarcoNormativo/InfMarcoJN/MARCO%20INTEGRADO%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf](http://www.upt.edu.mx/Contenido/MarcoNormativo/InfMarcoJN/MARCO%20INTEGRADO%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf)

Colegio de Periodistas De Costa Rica. (2018, Agosto 4). Colegio de Periodistas De Costa Rica. Retrieved from Colegio de Periodistas De Costa Rica: ([http://www.colper.or.cr/app/cms/www/index.php?id\\_menu=39](http://www.colper.or.cr/app/cms/www/index.php?id_menu=39))



Portales, R. G. (1970). Portal de Revistas Académicas. Recuperado el 2018, de Revista de la Universidad de Costa Rica: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ucr/article/view/22521/22664>

SUTEL. (2018, Agosto 18). SUTEL. Retrieved from SUTEL: [https://sutel.go.cr/sites/default/files/normativas/ley\\_general\\_de\\_telecomunicaciones.pdf](https://sutel.go.cr/sites/default/files/normativas/ley_general_de_telecomunicaciones.pdf)

AUDITOOOL. (4 de Mayo de 2019). AUDITOOOL-Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno. Obtenido de AUDITOOOL: <https://www.auditool.org/blog/fraude/249-elementos-del-fraude>

ACFE. (4 de Mayo de 2019). ACFE- Association of Certified Fraud Examiners. Obtenido de <https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## **Libros**

Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid: Díaz de Santos.

William Staton, M. E. (2007). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill Interamericana.

Socorro Fonseca, A. C. (2011). Comunicación Oral y Escrita. México: Pearson Educación.

Esparcia, A. C. (2009). Relaciones Públicas: Teoría e historia. Barcelona: Editorial UOC.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Gutiérrez, L. E. (n.d.). Nota Técnica: Herramientas FOCAR.