



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA

**AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.**

AUTOR:

C.P.A. VARAS NAVAS JUAN GABRIEL

TUTORA:

MGS. ELIZABETH CARMEN ARIAS DOMÍNGUEZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2020



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO:

Auditoría interna y su efecto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las pymes comerciales.

AUTOR:

Juan Gabriel Varas Navas

TUTOR:

MGS. Elizabeth Carmen Arias Domínguez

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Magíster en Contabilidad y Auditoría

MAESTRÍA:

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

COHORTE:

COHORTE 2

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2020

N. DE PAGS:

130

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Objetivos estratégicos, pymes, auditoría, riesgos, control interno.

El presente trabajo de investigación titulado “AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.”, fue realizado con la finalidad de obtener la información relacionada con las empresas del sector pyme comercial en virtud a ser la principal fuente de producción de bienes y servicios, bases del desarrollo social del país. Para ello se efectuó mediante el análisis de caso de una de las empresas de dicho sector domiciliada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de auditoría que permita la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos, así como la aplicación de controles que permitan a la administración la toma oportuna de decisiones. El modelo propuesto es aplicable no sólo a las pequeñas y medianas empresas

del sector comercial, sino que es aplicable a todo tipo de empresas sin importar su tamaño o sector, mismo que se encuentra diseñando de manera que pueda ser utilizado por cualquier profesional en el área contable que brinde servicios de auditorías. Para cumplir con el objetivo se analizaron los procesos de una empresa del sector pyme comercial a fin de identificar la efectividad de los mismos; luego del análisis se efectuó la aplicación del modelo para todos los procesos identificados con la finalidad de fortalecer su control interno. Finalmente, se demostró los efectos de la aplicación de controles y la oportuna identificación de riesgos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los resultados se exponen en el capítulo 4.

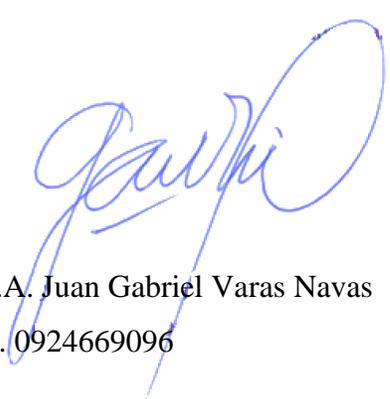
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Varas Navas Juan Gabriel	Teléfono: 0999106006	E-mail: g-varas@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Título. PhD. Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Título. M.Sc. Inés Arroba Salto Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: iarrobas@ulvr.edu.ec Coordinador de Maestría	

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 12 de septiembre de 2020

Yo, VARAS NAVAS JUAN GABRIEL declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normativa Institucional vigente.



C.P.A. Juan Gabriel Varas Navas
C.C. 0924669096

CERTIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 12 de septiembre de 2020

En mi calidad de Tutora del trabajo titulado “AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.”, designado por el Consejo Directivo del Departamento de Posgrado de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Investigación titulado: titulado “AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.”, presentado por VARAS NAVAS JUAN GABRIEL como requisito previo, para optar al Título de MÁSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, encontrándose apto para su sustentación.



MGS. Elizabeth Carmen Arias Domínguez

C.C. 0920129855

DEDICATORIA

A mis hijos Matheo e Isabella quienes son el motor que me permite dar el máximo esfuerzo para alcanzar mis objetivos;

A mi esposa Silvia Aldás Moreira, por su apoyo y amor como esposa y compañera de vida;

A mi madre Juana Navas Plúas, por su entrega incondicional y haberme forjado como la persona que soy en la actualidad;

y;

A mi padre Gabriel Varas Bustamante (+), por su amor y sacrificio, sé que siempre estuviste para nosotros y por ello te estaré eternamente agradecido.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinita misericordia que me permitirme culminar con éxito esta etapa.

A mis compañeros de maestría que hicieron que este proceso de aprendizaje sea muy ameno.

A mi tutora por su guía necesaria para culminar este trabajo de titulación.

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

TRABAJO TITULACION GABRIEL VARAS

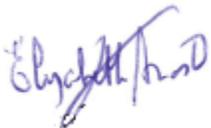
INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	documentop.com Fuente de Internet	2%
2	es.scribd.com Fuente de Internet	2%
3	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	2%
4	www.redalyc.org Fuente de Internet	2%
5	bibliotecadigital.econ.uba.ar Fuente de Internet	2%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 2%
Excluir bibliografía Apagado



MGS. Elizabeth Carmen Arias Domínguez
TUTORA
C.C. 0920129855

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.”, fue realizado con la finalidad de obtener la información relacionada con las empresas del sector pyme comercial en virtud a ser la principal fuente de producción de bienes y servicios, bases del desarrollo social del país. Para ello se efectuó mediante el análisis de caso de una de las empresas de dicho sector domiciliada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de auditoría que permita la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos, así como la aplicación de controles que permitan a la administración la toma oportuna de decisiones. El modelo propuesto es aplicable no sólo a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, sino que es aplicable a todo tipo de empresas sin importar su tamaño o sector, mismo que se encuentra diseñando de manera que pueda ser utilizado por cualquier profesional en el área contable que brinde servicios de auditorías. Para cumplir con el objetivo se analizaron los procesos de una empresa del sector pyme comercial a fin de identificar la efectividad de los mismos; luego del análisis se efectuó la aplicación del modelo para todos los procesos identificados con la finalidad de fortalecer su control interno. Finalmente, se demostró los efectos de la aplicación de controles y la oportuna identificación de riesgos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los resultados se exponen en el capítulo 4.

Palabras claves: Objetivos estratégicos, pymes, auditoría, riesgos, control interno

ABSTRAC

This research work entitled "INTERNAL AUDIT AND ITS EFFECT ON THE COMPLIANCE OF THE STRATEGIC OBJECTIVES OF COMMERCIAL SMEs.", Was carried out in order to obtain information related to companies in the commercial SME sector by virtue of being the main source production of goods and services, bases of the social development of the country. For this, it was carried out through the analysis of the case of one of the companies in that sector domiciled in the city of Guayaquil, Guayas province. The objective of the investigation was to design an audit model that allows the identification, evaluation and mitigation of risks, as well as the application of controls that allow the administration to make timely decisions. The proposed model is applicable not only to small and medium-sized companies in the commercial sector, but it is applicable to all types of companies regardless of their size or sector, which is being designed so that it can be used by any professional in the area. accountant who provides audit services. To meet the objective, the processes of a company in the commercial SME sector were analyzed in order to identify their effectiveness; After the analysis, the model was applied to all the processes identified in order to strengthen its internal control. Finally, the effects of the application of controls and the timely identification of risks in the fulfillment of the strategic objectives were demonstrated. The results are presented in Chapter 4.

Keywords: Strategic objectives, SMEs, audit, risks, internal control

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. Delimitación del problema	4
1.6. Línea de investigación.....	4
1.7. Objetivos de la Investigación	4
1.7.1. Objetivo general	4
1.7.2. Objetivos específicos	5
1.8. Justificación de la investigación.....	5
1.9. Idea a defender de la investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL	10
2.1. Introducción	10
2.2. Marco Teórico	11
2.2.1. Historia de la Auditoría.....	11
2.2.2. Tipos de Auditoría	13
2.2.2.1. Auditoría Externa	13
2.2.2.2. Auditoría Interna	14
2.2.2.3. Auditoría Contable.....	14
2.2.2.4. Auditoría Operativa.....	14
2.2.2.5. Auditoría Gubernamental	14
2.2.2.6. Auditoría Fiscal	15
2.2.2.7. Auditoría de Sistemas	15
2.2.3. Niveles de planeación estratégica	15
2.2.3.1.1. A nivel de la empresa total (Corporate Planning)	15
2.2.3.1.2. A nivel de división (Business planning)	16
2.2.3.1.3. A nivel funcional	16
2.2.3.2. Plan estratégico.....	16

2.2.3.3.	Fundamentos de la estrategia.....	17
2.2.3.4.	Etapas del proceso de la planificación estratégica	17
2.2.3.4.1.	La formulación de la estrategia	17
2.2.3.4.2.	La implantación de la estrategia	18
2.2.3.4.3.	La evaluación de la estrategia.....	18
2.2.4.	Clasificación de las Empresas	19
2.2.5.	Estructura de empresas según su tamaño	19
2.2.6.	Propósito de las Compañías PYME	20
2.2.7.	Visión y administración estratégica en las PYMES.....	20
2.2.8.	Plan de Negocios.....	21
2.2.9.	Virtudes de las PYMES	21
2.2.10.	Debilidades de las PYMES	24
2.2.11.	Modelos de Control	27
2.2.11.1.	Modelo COSO I, II y III.....	27
2.2.11.2.	Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management).....	32
2.2.11.3.	Gestión o Administración de Riesgo Empresarial (ERM).....	34
2.2.11.4.	Beneficios del ERM	35
2.3.	Marco Conceptual.....	36
2.3.1.	Concepto de Auditoría.....	36
2.3.2.	Control Interno	36
2.3.3.	Riesgo estratégico.....	37
2.3.4.	Planeación	38
2.3.5.	Estrategia	38
2.3.6.	Planeación estratégica	39
2.3.7.	COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway).....	39
2.4.	Marco Legal.....	40
2.4.1.	Constitución de la República del Ecuador	40
2.4.2.	Ley de Compañías Valores y Seguros	41
2.4.3.	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.....	42
3.1.	Enfoque de la investigación.....	44
3.2.	Tipo de Investigación.....	45
3.3.	Métodos.....	46
3.4.	Población.....	47
3.5.	Muestra	48
3.6.	Instrumentos de investigación	48

3.7.	Análisis e interpretación de resultados	49
3.7.1.	Entrevista realizada al Gerente General de la compañía.....	50
3.7.2.	Entrevistas realizadas a expertos en auditoría.....	55
3.7.3.	Análisis documental para la aplicación de controles e identificación de riesgos en el caso de estudio.....	65
3.7.3.1.	Ficha Documentaria.....	66
3.8.	Presentación de resultados	68
3.8.1.	Sobre las entrevistas	68
3.8.2.	Sobre el análisis documental del caso de estudio	68
3.8.3.	Propuesta de mejora	68
CAPÍTULO 4: PROPUESTA		70
4.1.	La Propuesta.....	70
4.1.1.	Título	70
4.1.2.	Justificación	70
4.1.3.	Descripción del problema.....	71
4.1.4.	Uso del Proyecto	71
4.1.5.	Factibilidad	72
4.1.5.1.	Factibilidad Económica	72
4.1.5.2.	Factibilidad Operativa y Técnica.....	72
4.1.5.3.	Factibilidad Legal.....	72
4.1.6.	Objetivo General de la Propuesta	73
4.1.7.	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	73
4.1.8.	Desarrollo de la propuesta	73
4.1.8.1.	Cronograma de Actividades.....	73
4.1.8.2.	Fase 1. Identificación de objetivos estratégicos	75
4.1.8.3.	Fase 2. Levantamiento de los procesos.....	76
4.1.8.4.	Fase 3. Capacitación del personal responsable de la ejecución de los procesos y administración	76
4.1.8.5.	Fase 4. Aplicación del modelo de identificación de riesgos y asignación de controles	78
4.1.8.5.1.	Evaluación de los procesos y asignación de nivel de riesgo	89
4.1.8.5.2.	Matriz de riesgo y controles claves	90
4.1.8.5.3.	Actualización de flujos de procesos.....	94
4.1.9.	Costos de Implementación de la propuesta	100

4.1.10. Beneficios de la propuesta	102
4.1.10.1. Beneficiarios directos	102
4.1.10.2. Beneficiarios indirectos	102
4.1.11. Conclusión de la propuesta	103
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de Riesgo Empresarial.....	33
Figura 2. Distribución de las empresas según su tamaño.....	48
Figura 3. Contenido de la capacitación a realizar	77
Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de caja.....	80
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de cartera	82
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de inventario	84
Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de ventas	86
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de compras.....	88
Figura 9. Diagrama de Flujo actualizado procesos Caja-Bancos.....	95
Figura 10. Diagrama de flujo actualizado proceso de cartera	96
Figura 11. Diagrama de flujo actualizado proceso de inventario.....	97
Figura 12. Diagrama de flujo actualizado proceso de ventas.....	98
Figura 13. Diagrama de flujo actualizado proceso de compras	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las empresas	19
Tabla 2 Estructura de empresas según su tamaño	47
Tabla 3 Ficha Documentaria	66
Tabla 4 Cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta	74
Tabla 5 Inventario de macro procesos identificados	76
Tabla 6 Cuestionario de control interno proceso Caja - Bancos	78
Tabla 7 Cuestionario de control interno proceso de cartera.....	81
Tabla 8 Cuestionario de control interno proceso de inventario	83
Tabla 9 Cuestionario de control interno proceso de ventas	85
Tabla 10 Cuestionario de control interno proceso de compras	87
Tabla 11 Matriz de Probabilidad.....	89
Tabla 12 Matriz de Consecuencia	90
Tabla 13 Matriz de Riesgos y Controles	91
Tabla 14 Estado de Resultados proyectado.....	100
Tabla 15 Costos de Implementación de la propuesta.....	101

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

AUDITORÍA INTERNA Y SU EFECTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES COMERCIALES.

1.2. Planteamiento del problema

La complejidad en el que se ven inmersas las empresas del sector pyme comercial, requiere de decisiones acertadas, basadas en información confiable que permita enfrentar los retos de un mundo globalizado y su futuro inmediato, donde las exigencias y expectativas hacia un proceso de auditoría son altas.

Toda empresa tiene que darle vital importancia al proceso de definir hacia donde quiere estar con el pasar del tiempo, siendo la estrategia la acción que permitirá a las compañías llegar al cumplimiento de sus objetivos en el corto o largo plazo, definidos en la misión de la compañía.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato, 2016, pág. 27)

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en

la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos. (Chiavenato, 2016, pág. 27)

Los procesos de Auditoría se encuentran ampliamente aplicados de manera obligatoria en las empresas públicas y privadas, mismas que se encuentra reguladas por la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado para las empresas públicas y Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para las compañías privadas, las cuales determinan que estas empresas cuenten con controles de través de técnicas de auditoría, las cuales efectúen procesos que permitan verificar y evaluar las gestiones administrativas, financieras y operativas de las instituciones y organismos sujetos a su control.

Considerando que muchas de las pequeñas y medianas empresas son empresas personales, familiares o societarias en las que por falta de conocimientos, el control interno no es el adecuado, sumado a eso, la falta de regulación local que norme la implementación de leyes que las obliguen a realizar procesos de auditoría, incide directamente en la poca o nula aplicación de procedimientos de Auditoría que coadyuven a las empresas del sector Pyme Comercial al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, lo cual retribuye en la optimización de los recursos y maximización de los ingresos.

El proceso de auditoría se enfoca en evaluar y verificar los objetivos estratégicos. (Montilla & Herrera, 2006) afirman que:

La auditoría es un proceso sistémico de investigación que obedece a una planeación estratégica y a un enfoque detallado, debiendo dicha planeación estratégica anticipar todo el conjunto de fases y actividades por realizar, al igual que los recursos a utilizar tales como personal, tiempo, implementos, espacio, entre otros que sean necesarios para realizar la auditoría.

Al momento de planificar las Auditorías Internas a efectuar durante el año generalmente el Director de Auditoría Interna no cuenta con un proceso definido para elegir las evaluaciones a realizar, lo que dificulta la selección del universo auditable, el cual deberá priorizar las materias contenidas en el Universo de Auditoría para incluirlas como trabajos en el Plan Anual de Auditoría

Interna, que considera establecer los criterios y ranking de prioridades basado en la importancia y el nivel de impacto de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones para el éxito de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De acuerdo a la priorización realizada en el Ranking, se formula el Plan Anual de Auditoría Interna, el que debe reflejar entre otros; los tipos de trabajo a realizar, las actividades operativas donde se efectuará el trabajo, el objetivo y alcance general de los trabajos, y las estimaciones de uso de recursos para el periodo planificado.

Para una adecuada elaboración del Plan anual es importante que Auditoría Interna conozca la organización, sus operaciones y entorno, y esté familiarizada con los riesgos internos y externos significativos. Para ello el responsable de Auditoría Interna debe tener acceso a las actas y minutas sobre acuerdos tomados en comités como los siguientes: adquisiciones, compensaciones, operaciones, ejecutivo de dirección, ética, administración y finanzas, y prácticas societarias. (Colegio de Contadores Públicos de México, 2015, pág. 5).

La auditoría, es entonces uno de los medios de control más importante de los que se vale la alta gerencia de una organización para la apreciación y evaluación de los resultados obtenidos encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta función para agregar un verdadero valor, debe ser desempeñada por unidades o grupos interdisciplinarios altamente calificados en los aspectos administrativos, técnicos, operativos, organizacionales y de control en la organización, que en muchas ocasiones no los tienen las Pymes Comerciales.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la auditoría interna incide en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las pymes comerciales?

1.4. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos de sustentan la investigación?
2. ¿Cómo incide la auditoría interna en las empresas pymes comerciales?

3. ¿Cómo la aplicación de estrategias de auditoría interna contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las pymes comerciales?

1.5. Delimitación del problema

Campo:	Contabilidad
Área:	Contabilidad y Auditoría
Sector:	Pyme
Aspecto:	Modelo de Auditoría Interna basado en Riesgos en las pymes comerciales
Periodo:	2019
Marco espacial:	Norte de la ciudad de Guayaquil
Población:	Empresas del sector
Periodo de Investigación:	6 meses
Provincia:	Guayas

1.6. Línea de investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivo general

Evaluar los procedimientos de Auditoría Interna que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas Pymes Comerciales.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar los referentes teóricos que sustenten la investigación y permita fundamentar los problemas existentes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas del sector Pyme Comercial.
- Analizar el alcance de la Auditoría Interna para la evaluación de la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y dirección de las Pymes Comerciales.
- Desarrollar e implementar un modelo de Auditoría Interna para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las Pymes Comerciales.

1.8. Justificación de la investigación

En la actualidad no es concebible una organización, cualquiera sea su naturaleza, tamaño o condición, sin un mínimo de control interno que permita definir procedimientos de supervisión, identificación de riesgos y priorización de actividades. Es por ello que la auditoría interna juega un papel crucial en la identificación de riesgos e implementación de controles que expongan ante la alta gerencia los focos de riesgos que limiten el cumplimiento de los objetivos de las empresas, misma que mediante una cultura organizacional ejerza proactividad y actitud de mejora continua y la definición de responsabilidades para evitar cruces innecesarios de información y retrasen procesos y de esta forma será posible la optimización de los recursos que beneficiaran gradualmente los intereses de la empresa.

Generalmente, las Pymes al ser empresas familiares no cuentan con procedimientos establecidos que permitan una correcta administración, lo que las lleva al fracaso temprano. (Lemus, 2016) afirma que:

La Pyme es la columna vertebral de la economía latinoamericana; sin embargo, solo un número reducido de estas perdura en el mercado más de dos años. Fracasan por contar con una inadecuada administración y falta de inversión.

Sin embargo, estos no son los errores más comunes de un emprendedor, la ausencia de cultura empresarial, la falta de análisis estratégico, la incompetencia del personal, la mala previsión financiera, la ausencia de control interno y falta de planeación, son otros factores que inciden de forma negativa en las organizaciones.

Una adecuada administración y evaluación de los riesgos ayudará a las empresas Pyme a desarrollarse dentro del mercado objetivo en el que desenvuelve sus actividades, otorgando diferentes beneficios entre los cuales se identifican:

- Aumento de la productividad a nivel país
- Generación de empleo

A través del tiempo, la auditoría ha cambiado su enfoque de trabajo y servicio para agregar valor a las organizaciones. En el pasado, la auditoría interna sólo revisaba el trabajo realizado por el personal de la empresa, con el propósito principal de encontrar errores y señalar al culpable; estos errores calificaban el desempeño del auditor interno. Ahora el auditor interno trabaja junto con la gerencia para lograr los objetivos de la empresa. (Auditool, 2016).

La Auditoría Interna, de una forma independiente, apoya a la gerencia, asegurando que se han evaluado los riesgos más importantes del negocio, que los controles internos y las operaciones del negocio son efectivos y que los procedimientos de gobierno corporativo han sido establecidos apropiadamente. Adicionalmente, los auditores internos asesoran a las empresas en la implementación de las mejores prácticas para el desarrollo de los procesos de administración del riesgo, en la promulgación de políticas para prevenir el fraude y en robustecer la ética del personal en las empresas. (Auditool, 2016).

Para la Alta Gerencia de las organizaciones, probablemente nunca ha sido más importante una inteligencia de negocios oportuna y confiable; ya sea que su modelo involucre controles financieros o contables, auditorías operativas o ambientales, estándares de tecnología o desempeño u otros cientos de funciones altamente especializadas, la misión es siempre la misma: identificar

las áreas de riesgo y considerarlas antes de que se materialicen sus vulnerabilidades o se pierdan sus oportunidades. Reducir la exposición a sorpresas desagradables, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades. Una función de auditoría interna eficaz debe ayudar a cumplir estos objetivos.

Considerando que el Plan Estratégico del Negocio es la base para el direccionamiento de los objetivos y estrategias de las Compañías; así también, en Auditoría Interna, la elaboración del Plan de Auditoría Interna basado en Riesgos es de vital importancia para que la ejecución de las auditorías estén direccionadas a la evaluación de aquellos procesos de mayor riesgo, los cuales pueden afectar los objetivos del negocio; es por ello, que el presente trabajo de investigación está enfocado en la creación de un plan de auditoría interna el cual contemple principalmente la evaluación de los procesos claves de la empresa, mismos que se identificarán mediante el análisis de las universo auditable, los cuales deben competir según el nivel de exposición de riesgo y su importancia en las estrategias del negocio. Los recursos de Auditoría son limitados y no es posible realizar auditorías al Universo de Auditoría; por consiguiente, el esfuerzo del Auditor es identificar aquellas unidades de mayor riesgo.

De seguir las fases de planeación de las auditorías en forma adecuada, se darán como resultado auditorías con objetividad, veracidad, confiabilidad y oportunidad, en donde se tendrán elementos de juicio para tomar los correctivos correspondientes y así poder realizar el seguimiento y la medición de todos los aspectos por mejorar o por cambiar, encontrados en dicha actividad, para luego poder realizar la cuantificación y determinar el valor agregado, que en última es la esencia de las mismas.

Por tanto, si las organizaciones están adaptando sus modelos de negocio, su estrategia y sus procesos, la auditoría interna debe hacer lo mismo, de lo contrario no podrá cumplir con su actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, como poder agregar valor y ayuda a la mejora de sus operaciones. (Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2019, pág. 6).

La auditoría interna actual debe ser innovadora, incorporando nuevas metodologías, herramientas, habilidades y competencias en su equipo, para afrontar exitosamente uno de sus mayores desafíos, que es ayudar a la organización a anticiparse a los riesgos. Desde la perspectiva de auditoría interna, algunos de los elementos que puede tener un mayor impacto son GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento), Análisis de Datos y la Agilidad, los cuales le permitirán al auditor interno tener una visión más integral de los riesgos, mejorar la oportunidad en la entrega de hallazgos, alertas y recomendaciones, planificaciones más dinámicas, recoger las preocupaciones de las partes interesadas y finalmente, un aprendizaje continuo del equipo. (Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2019)

La elaboración del presente trabajo se justifica, debido a que, como investigador del tema, se propone la implementación de herramientas de auditoría, destinadas a coadyuvar la optimización de los recursos, definición de riesgos y la implementación de controles que permitan a la administración de las empresas Pymes Comerciales, desarrollarse en el mercado objetivo en que oferta sus productos, beneficiando al país mediante la contribución de tributos y la asignación de plazas de trabajo.

Adicionalmente, desde el punto de vista académico, considerando que las empresas del sector PYME Comercial, normativamente, no están obligados a elaborar procesos de auditoría, la propuesta de implementación de un Plan de Auditoría que permita a las compañías PYMES alcanzar sus objetivos estratégicos debería nacer desde los entes de control y las universidades, desarrollando una cultura conexas a la auditoría, dejando a un lado creencias relacionadas con los gastos que implican contar con una, sino más bien, se debe de considerar el abanico de oportunidades que un Plan de Auditoría correctamente enfocado puede generar en las empresas, considerando la vital importancia de las PYMES, las cuales son un pilar primordial para el desarrollo socioeconómico, contribuyendo eficientemente al crecimiento de la economía y generación de empleo.

1.9. Idea a defender de la investigación

Un Modelo de Auditoría Interna con enfoque a riesgos coadyuva a la Alta Dirección de la empresa a velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las Pymes Comerciales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL

2.1. Introducción

(Ron & Sacoto, 2017) en su publicación, para la revista Espacios titulada “Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total” señala que:

El concepto de PYMES difiere en sus siglas en pequeños espacios de un país con otro, ya que si bien es cierto la base de las pequeñas y microempresas acoge los mismos elementos, dependerá del nivel de desarrollo de cada nación para poder establecer igualdad o desigualdad en las mismas. Por ejemplo, una empresa pequeña en Suiza puede ser una grande en Ecuador.

El Artículo 53, capítulo I “Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)”, Título I “Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, Libro II “Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción” del “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones” define a las MIPYMES como:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

Las empresas y las Pymes actualmente están sometidas a generar una eficiente administración, a producir, maximizar ganancias y minimizar costos, de tal manera que logren alcanzar el éxito en sus compañías y a la vez un buen funcionamiento, pues de ellas depende qué tan eficiente es el uso de los recursos con que cuenta la compañía, en donde se debe considerar sus

operaciones que se desarrollan en un entorno que se encuentra en un constante cambio y dinamismo, por ende tienen que adaptarse y sobrellevar de manera sostenible en el tiempo.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Historia de la Auditoría

La actividad de auditoría, como forma de supervisión estatal, se remonta a épocas tan lejanas como el Egipto Antiguo donde los soberanos, para evitar desfalcos en las cuentas de sus residencias o en la construcción de obras públicas, aplicaban distintas medidas de control. Esta práctica de una u otra forma estaba presente también en el resto de las civilizaciones antiguas y desapareció, junto con el mercado y el sistema monetario, al finalizar esta etapa histórica y comenzar la Alta Edad Media, caracterizada por el predominio de la economía natural. A partir del siglo XII, el período de Baja Edad Media trajo consigo el resurgimiento de las ciudades, el florecimiento de los oficios y el desarrollo del comercio, actividades que exigían determinados tipos de reflejo documental. Así, en Inglaterra y Escocia, en 1130, comenzó el uso de los llamados Registros de los Erarios, una especie de registros contables. (Villardefrancos & Rivera, 2006, págs. 37 (2-3))

El resto de los países europeos introdujeron sus medios de control más tarde, entrando ya en la época de Renacimiento. Por ejemplo, en Italia, en el siglo XV, surgieron las técnicas de teneduría de libros como medio de mantener los ingresos y los gastos bajo el control. Sin embargo, el auge de la auditoría se produjo en los tiempos modernos, a partir de los siglos XVIII – XIX. El proceso que comenzó en Inglaterra y de allí se extendió al resto del mundo, representó una profunda transformación en el ámbito productivo, en la economía y en las sociedades. La invención de la máquina de vapor permitió la construcción de las fábricas en cualquier lugar. Estas organizaciones aumentaron sus dimensiones y modificaron su estructura organizativa. (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Comenzó el tránsito de la manufactura a la empresa capitalista, que trajo la necesidad de perfeccionamiento de las técnicas contables, en general, y de la herramienta de auditoría, en lo específico. La bancarrota de una serie de empresas, producto de la falta de atención a la esfera

financiera, obligó a los gobiernos de los países capitalistas de avanzada a tomar las medidas pertinentes. (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Esta situación dio lugar a la imposición tácita y posteriormente legal de revisiones de la situación financiera de las empresas a cargo de contables independientes. Inglaterra, como una de las pioneras en la revolución industrial, fue también una de las pioneras en el desarrollo de la profesión de auditor. El gobierno británico aprobó oficialmente la creación del Instituto de Auditores Titulados de Inglaterra y Gales, en 1880. Evidentemente, fue Inglaterra el país precursor y máximo exponente de las técnicas de auditoría en el período en cuestión. Eso se debe a dos causas de suma importancia: por un lado, al alto nivel del desarrollo industrial y financiero del país, pero por el otro, al haber contado con la experiencia de siglos de los llamados Consejos Londinenses, fundados en 1310, organismos precursores de las actuales asociaciones profesionales de auditores. A partir de 1862, con la aprobación de la Ley Británica de Sociedades Anónimas, la auditoría como profesión quedó reconocida oficialmente. (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Dicha ley estableció la necesidad de un sistema normativo de contabilidad para obtener, en primer lugar, una adecuada información contable y, en segundo, para prevenir los hechos fraudulentos. Además, la ley hizo énfasis en la necesidad de efectuar periódicamente las revisiones independientes de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas. En 1900 esta profesión se introdujo en los Estados Unidos de Norteamérica, donde su radio de acción se amplió considerablemente, más allá de la simple detección del fraude, siendo a comienzos del siglo XX, la auditoría quedó institucionalizada. (Villardefrancos & Rivera, 2006)

A partir de lo expuesto, se puede concluir que la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. A pesar de los años y el desarrollo alcanzado por la profesión, el objetivo con que fue creada la auditoría, consistente en la detección de los fraudes, marcó la imagen negativa del auditor, aspecto que, lamentablemente, hasta hoy no se ha visto superado. (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Para (Alvarado & Pillco, 2018), en su trabajo de investigación titulado “El control Interno y el desempeño empresarial de las pymes comerciales” concluyó que la aplicación de control interno “permite detectar las desviaciones que surgen en las empresas y que perjudican al cumplimiento de los objetivos planteados”. Para lo cual las pequeñas y medianas empresas “al establecer un adecuado control interno se definirá correctamente el sistema de administración, en donde los objetivos planteados y sus actividades a realizar se establezcan por escrito y no de manera empírica” (pp. 21 - 22).

Por otro lado, (Ruiz, 2015), en su trabajo de investigación titulado: “Modelo para la realización de una auditoría de gestión dirigida para pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Quito”, concluyó que la aplicación de auditorías de gestión “cada día es mayormente empleada para identificar todos los factores que pueden causar un inadecuado empleo de los recursos de la organización” (p. 87).

2.2.2. Tipos de Auditoría

La rápida evolución de la auditoría ha generado algunos términos que son poco claros respecto de los contenidos que expresan. Además, este proceso evolutivo ha provocado, en la actividad de la revisión, la especialización de la auditoría según el objeto, destino, técnicas, métodos, etc., que se realicen. Así, sin ánimo de ser exhaustivos, se habla de auditoría externa, auditoría interna, auditoría contable, auditoría operativa, auditoría pública o gubernamental, auditoría fiscal y auditoría de sistemas.

2.2.2.1. Auditoría Externa

Se define como aquella que es realizada por un agente externo a la entidad, sea esta una empresa, un auditor especializado o un contador público, quien realizará un examen de los estados financieros con el fin de obtener una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su

situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con la legislación vigente.

2.2.2.2. Auditoría Interna

Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. En un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución etc.

2.2.2.3. Auditoría Contable

Se define como un proceso sistemático de revisión de cuentas anuales de una persona jurídica, con el principal objetivo de comprobar la razonabilidad de su situación patrimonial, dando a conocer los resultados de su examen mediante un dictamen u opinión.

2.2.2.4. Auditoría Operativa

La auditoría operativa o también conocida como auditoría de gestión consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado, en definitiva, se fundamenta en analizar el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos.

2.2.2.5. Auditoría Gubernamental

La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y

evaluación críticos de las acciones y obras de los administradores de los recursos públicos. (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, pág. 8)

2.2.2.6. Auditoría Fiscal

La auditoría fiscal es una técnica mediante la cual se verifican y analizan los hechos vinculados a los actos de carácter tributario. Es un método que se emplea para inspeccionar tanto a empresas como a particulares, es decir, a todos aquellos sujetos que son contribuyentes y tienen obligaciones tributarias de cara a la Administración Pública o al Estado.

2.2.2.7. Auditoría de Sistemas

La auditoría en sistemas de información, se define como aquella que abarca la revisión y evaluación de todos los aspectos de los sistemas automáticos de procesamiento de la información, incluidos los procedimientos no automáticos relacionados con ellos y las interfaces correspondientes, evaluando los sistemas de información en general desde sus entradas, procedimientos, controles, archivos, seguridad y obtención de información.

2.2.3. Niveles de planeación estratégica

2.2.3.1.1. A nivel de la empresa total (Corporate Planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrá obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y futuro de la empresa. (Sallenave, 2002, pág. 52).

2.2.3.1.2. A nivel de división (Business planning)

Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Por ejemplo, que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria de calzado y para tal fin crea la división de calzado; ésta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. (Sallenave, 2002, pág. 53).

2.2.3.1.3. A nivel funcional

En el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque a nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. (Sallenave, 2002, pág. 53)

2.2.3.2. Plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta de liderazgo interno usado para planear un curso de acción, para lograr anticipadamente algunas oportunidades como; una alta productividad, mayor rentabilidad, mejores ingresos, mayores utilidades, éxito administrativo, posicionamiento de mercado, expansión geográfica de mercado, tendencias de mercado, propuestas para inversión, estructura y nuevos productos y servicios.

Lamentablemente, la mayoría (75% - 80%) de las compañías medianas y pequeñas, escogen la práctica de sentarse en su silla en ausencia de un plan estratégico, y ellos de forma rutinaria desarrollan las actividades del día a día sin un entendimiento de hacia dónde se están dirigiendo, esperando que algún día alcancen la “meta”. (Hernández Moreno & Godínez González, 2014, pág. 33)

2.2.3.3. Fundamentos de la estrategia

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos. (Chiavenato, 2016, pág. 25)

2.2.3.4. Etapas del proceso de la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

2.2.3.4.1. La formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (David, 2013, pág. 6)

2.2.3.4.2. La implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. (David, 2013, pág. 6)

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. (David, 2013, pág. 6)

2.2.3.4.3. La evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. (David, 2013, pág. 6)

2.2.4. Clasificación de las Empresas

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las empresas en Ecuador se clasifican en Micro, Pequeña, Mediana y Grande, las cuales se diferencian principalmente por el total del personal ocupado, valor de sus ventas anuales y monto de sus activos.

A continuación, en la Tabla 2, se presenta a detalle estas diferencias:

Tabla 1
Clasificación de las empresas

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50 – 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100,000	100,001 – 1,000,000	1,000,001 – 5,000,000	> 5,000,000
Monto de activos	Hasta US\$ 100,000	De US\$ 100,001 hasta US\$ 750,000	De US\$ 750,001 hasta US\$ 3,999,999	≥ 4,000,000

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)
Elaborado Por: Cámara de Comercio de Quito

2.2.5. Estructura de empresas según su tamaño

El Directorio de Empresas elaborado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en el año 2018 el Ecuador registró 899,208 empresas, de las cuales, el 90.81% corresponden a Microempresas, 7.13 % Pequeñas empresas, 1.59 % Medianas empresas y 0.47% para las Grandes empresas, de las cuales los sectores económicos predominantes son el de servicios y comercio con una representación total 77.59 %, distribuido en 42.66 % para empresas de servicios y 34,93 % para las empresas comerciales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

2.2.6. Propósito de las Compañías PYME

En Ecuador las empresas Pymes tienen como principal finalidad el desarrollo económico y social de sus pueblos, permiten dinamizar y proveer el empleo de factores productivos y de capital, de acuerdo a las condiciones de mercado, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

2.2.7. Visión y administración estratégica en las PYMES

En las PYMES, el proceso estratégico se basa, sobre todo, en la manera de pensar y en las actividades de los propietarios dirigentes, quienes, muy a menudo, no cuentan con la ayuda de otras personas para sus actividades de dirección. Tenemos aquí uno de los elementos que explican la importancia de la visión para las PYMES. Dentro de un contexto así, en efecto, el pensamiento de los propietarios dirigentes es más determinante para la administración estratégica de la empresa de lo que lo es en un contexto donde numerosos actores participan en la dirección, como es el caso de las grandes compañías. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morelos, 2011, pág. 128)

Otra explicación del lugar central de la visión dentro de las PYMES es que, en éstas, el proceso estratégico es relativamente poco elaborado en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos. Por lo tanto, el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica. Ahora bien, esos elementos se vinculan de manera estrecha con la visión. Tradicionalmente, se considera que la PYME depende de una sola persona, el propietario dirigente, a quien con frecuencia se considera como un emprendedor. Se piensa en la PYME como en una organización “de una sola cabeza”, es decir, una estructura simple con un solo dirigente, tal como aparece en la configuración típica de las PYMES descrita por Mintzberg (1997). La persistencia de esta concepción nos puede llevar a descuidar el importante papel que desempeñan los equipos de dirección y las posibilidades de mejorar su trabajo dentro de un gran número de PYMES.

2.2.8. Plan de Negocios

Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento “vivo” que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo.

Cabe señalar que el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento “vivo” que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta. Aunque es de vital importancia iniciar el proyecto de empresa con un plan muy bien redactado, éste debe revisarse con regularidad y corregirse en función del entorno y de los éxitos que se presenten, pero también de las deficiencias. De esta forma, se configura un nuevo plan de negocios en cada momento clave del desarrollo de la empresa. El plan de negocios permite unir los esfuerzos de cada área del negocio hacia el logro de los objetivos, dando una visión holística, completa y congruente del mismo. Esto permitirá ser más eficientes y, por consiguiente, obtener mejores resultados. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morelos, 2011, pág. 41)

2.2.9. Virtudes de las PYMES

Cleri (2007) en su obra titulada “El libro de las Pymes” afirma que cuentan con las siguientes virtudes:

Flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno, Por eso, en los últimos tiempos crecieron más que las grandes. En este contexto, sólo lo maleable puede sostenerse, por lo que las PYMES se convierten en pilar fundamental de la arquitectura productiva. Esta virtud es una potencialidad, ya que no por ser pequeño se es flexible, pero con mayores las posibilidades de serlo.

Carácter pionero. Revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos; se inician con una idea producto o forma de hacer las cosas incubado por un emprendedor, que se cristaliza en un laboratorio pequeño; este, con el tiempo, puede llegar a manejar grandes escalas. De esta forma se van abriendo camino.

Proveedores de bienes y servicios para los consumidores, pero también para las grandes empresas, que logran mayor eficiencia a través de la delegación de aspectos sensibles o no manejables de su proceso productivo. En la práctica, existe una diversidad de actividades que, por su tamaño, especificidad o requerimientos de manejo, no resulta conveniente que tomen a su cargo.

Innovadoras y creativas. Alimentan la especialización de productos acorde a las exigencias. Muchas creaciones innovadoras nacen en pequeños talleres y laboratorios. De esa forma, las PYMES dinamizan la economía.

Guardia del equilibrio de la sociedad. Son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, imprescindibles para integrar a las personas al sistema. Al atemperar la concentración económica posibilitan un cierto orden positivo en la distribución de la renta, condición necesaria del desarrollo. La concentración conlleva una peligrosa inclinación de poder que termina siendo fuente de arbitrariedades; a la postre, generan descontento y violencia, poniendo en peligro la democracia, la creación de riqueza, la calidad de vida y el propio mantenimiento de las sociedades mercantiles.

Principales empleadores de mano de obra. Son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.

Sostén de la demanda. Como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios. Cuando se destruyen PYMES (como sucedió en la Argentina en los '90) se debilita la demanda, se cierran establecimientos, y se abre un proceso de realimentación que esparce y generaliza la miseria.

Contribuyentes del sostenimiento del estado. Aportan al fisco de manera directa o indirecta.

Permiten el equilibrio regional. La influencia de una red PYME diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr integración territorial. Mientras las grandes empresas se asientan en los conglomerados urbanos, por infraestructura y cercanía al cliente, las firmas pequeñas nacen alentadas por las realidades locales y, por lo general, se mantienen afincadas en su territorio de origen.

Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos. Muchos obreros y empleados se independizan, abriendo sus propios talleres u oficinas.

Aportan a la productividad global. Su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Los cambios en la productividad ocurren porque las firmas que mejoran su desempeño, se expanden y desplazan a las de menor eficiencia, y las que ingresan reemplazan a las que salen. Siendo las PYMES las que explican la mayor parte de las entradas y salidas, pudiendo inferir que son los mayores contribuyentes al crecimiento de la productividad agregada, aun cuando su nivel de productividad sea menor que el de una grande.

2.2.10. Debilidades de las PYMES

Cleri (2007) en su obra titulada “El libro de las Pymes” afirma que las pymes tienen algunos comportamientos viciados:

Volatilidad. Presentan una alta tasa de mortalidad, que se explica por su debilidad constitutiva. Al nacer de una idea nueva (no probada), tienen alta posibilidad de fracaso, especialmente en su etapa infantil.

Sensibilidad a los entornos negativos. El cúmulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos. Los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyen un entorno que repercute negativamente sobre los más débiles. Esto se ve potenciado por los ambientes hostiles que son tan comunes en el subdesarrollo.

Falta de información. La información es fuente de negocios. Si bien Internet ha contribuido a la socialización, la revelación disponible no siempre se adapta a las necesidades y a veces produce el fenómeno inverso.

Problemas de volumen. Operan con volúmenes limitados, lejos de la economía de escala, de la mayor productividad. No pueden competir en negocios donde manda la magnitud. Esto se acelera en muchos casos por un afán de cubrir muchos productos al mismo tiempo.

Producción excesivamente diversificada. Muchas PYMES se enorgullecen de tener una oferta amplia que termina constituyendo una flagrante debilidad operativa. Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a muchos cuando la falta de escala impide competir.

Retraso tecnológico. Desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es barato. La necesidad de disponer de fondos

importantes y tener asegurado un volumen de mercado suficientemente grande para recuperar la inversión aleja a las PYMES de la mejor práctica tecnológica.

Baja productividad. Por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las grandes empresas.

Dificultades de acceso al financiamiento. En la mayoría de los casos, las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y poca plata en el bolsillo. La debilidad financiera es cierta, pero no necesariamente grave, por lo menos en los países en que las pequeñas empresas son tomadas en serio.

Carencia de estrategia. Funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.

Gestión inadecuada. Management mal preparado y desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.

Problema de formación. Las pequeñas empresas a veces tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.

Falta de comunicación. La información es escasa, incompleta, poco trabajada y no necesariamente a tiempo. Además, circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita va de arriba abajo (órdenes), sin provocar el intercambio (sube y baja) que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.

Aislamiento. La misma cerrazón para abrir el capital se expresa en la incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones. Carecen de la necesaria permeabilidad para permitir el ingreso de ideas, aportes y contribuciones del exterior. Recurren poco al conocimiento de otros y a la vinculación con organismos públicos, universidades y consultores.

Baja demanda de servicios de apoyo. Se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias de terceros. Se rechaza de plano toda cooperación con otras firmas, con lo que se pierden los beneficios de la “fertilización cruzada”.

Organizaciones jerárquicas y autoritarias. El exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en autoritarismo, rigidez y burocracia, los que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión.

Localización inadecuada. Muchas veces nacen en localizaciones que no son las más apropiadas y allí se quedan. Esto limita su acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y con los centros tecnológicos, académicos y de decisión política y económica.

Crecimiento no planificado. El progreso equilibrado es una cuestión compleja. La expansión descontrolada termina estrangulando a la firma. Las Pymes tratan de crecer, a veces en contra de su mayor ventaja – ser pequeñas-, y lo hacen de manera audaz, desordenada y peligrosa.

Inversión no orientada estratégicamente

Falta de mentalidad explotadora

No existe una regulación que exija a las pequeñas y medianas empresas a efectuar procesos de auditoría, sin embargo, en función a la aplicación de las mejores prácticas para la identificación y gestión de riesgos y controles, y considerando la importancia de este tipo de empresas dentro de la economía mundial, siendo los principales generadores de empleo, se considera como norma de

aplicación los componentes establecidos por el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway).

2.2.11. Modelos de Control

2.2.11.1. Modelo COSO I, II y III

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) tiene como objetivo principal el de estudiar los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones sobre gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude para todo tipo de organizaciones y entidades.

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”. (Asociación Española para la Calidad, EAC, 2019)

La (Asociación Española para la Calidad, EAC, 2019) afirma que:

En COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- Ambiente de Control

- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión.

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos; COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

- Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
- Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
- Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
- Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
- Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.

- Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

En mayo del año 2013 se publicó la tercera versión COSO III, mismo que establece cinco componentes integrados los cuales son:

Entorno de Control

Considerado como la base de todos los componentes del control interno, permite definir el comportamiento de la organización, disciplina y valores éticos en el que se deben cumplir los objetivos y la preparación de los colaboradores que efectuaran el proceso.

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 4).

Evaluación de riesgos

Permite la identificación y posterior mitigación de los riesgos presentes en el entorno de trabajo, así como una valoración del nivel de riesgo, el cual me permite clasificarlos por nivel de criticidad aplicando controles en aquello que cuenten con una valoración de riesgos Alta.

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 4)

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. . (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 4)

Actividades de control

Definidas como los planes de mitigación que son diseñados y aprobados por la alta gerencia de la organización, los cuales, mediante su correcta aplicación en los procesos contribuyen a la disminución del nivel de riesgo identificado.

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección

para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. . (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 5)

Información y comunicación

Considerada como una de las bases de toda organización en la cual debe de existir una comunicación efectiva entre las líneas, la primera línea, es decir los colaboradores que ejecutan los procesos, son los que interactúan directamente con los clientes y las autoridades, siendo a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen, por ello toda organización debe fomentar una comunicación abierta y efectiva que permita identificar oportunamente obstáculos que dificulten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de

interés externos. . (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 5).

Actividades de supervisión

Es preciso efectuar evaluaciones recurrentes a los controles internos para asegurarse que el proceso funciona correctamente, ya que debido a cambios internos o externos pueden verse perjudicados y provocando desactualizaciones y posibles errores en su ejecución no ofreciendo a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. . (COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 5)

2.2.11.2. Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management)

Gestión del Riesgo Empresarial-Integrando Estrategia y Desempeño destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.



Figura 1. Gestión de Riesgo Empresarial.
 Fuente: (COSO, 2017)

El propio Marco es un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados:

Gobierno y cultura: El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad. (COSO, 2017, pág. 6)

Estrategia y establecimiento de objetivos: La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo. (COSO, 2017, pág. 6).

Desempeño: Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo. (COSO, 2017, pág. 6).

Revisión y monitorización: Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar. (COSO, 2017, pág. 6).

Información, comunicación y reporte: La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización. (COSO, 2017, pág. 6).

2.2.11.3. Gestión o Administración de Riesgo Empresarial (ERM)

(Estupiñán, 2017, pág. 238) señala:

La gente realiza actividades de gestión de Riesgo para identificar, evaluar, manejar y controlar toda clase de eventos y situaciones, Estos pueden abarcar proyectos sencillos o tipos de riesgos estrechamente definidos. Por ejemplo “riesgo de mercado”, “riesgo país”, “riesgo operativo”, los cuales afectan interna o externamente a la empresa dentro de las llamadas amenazas y oportunidades que se enfrentan o les favorecen.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de objetivos. (Estupiñán, 2017, pág. 238).

La gestión empresarial proporciona a la alta gerencia una radiografía de toda la empresa, la cual permite conocer los procesos clasificados por nivel de riesgo, dando mayor prioridad a aquellos que por su nivel de criticidad necesiten de mayores controles que permitan evitar o mitigar pérdidas y maximizar las oportunidades.

2.2.11.4. Beneficios del ERM

En la actualidad, para mejorar la gestión integral de riesgos dentro de una organización se han creado regulaciones nacionales e internacionales, con ello también se han generado y evolucionado procesos que ayudan en la evaluación y consecución de esto, una de ellas es el Sistema Integral de Gestión de Riesgos Corporativos (ERM, por sus siglas en inglés), como una de las herramientas más fuertes para identificar, administrar y mitigar los riesgos en todas las organizaciones.

(Estupiñán, 2017, pág. 239) señala:

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Consolida reportes de riesgo a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Concepto de Auditoría

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Instituto de Auditores Internos de España, 2015, pág. 17).

La auditoría interna revisa la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento con políticas y reglamentos, la salvaguarda de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y objetivos operativos establecidos. Los trabajos de auditoría interna abarcan todas las actividades financieras y operativas incluyendo sistemas, producción, ingeniería, comercialización y recursos humanos. (Estupiñán, 2017, pág. 182)

2.3.2. Control Interno

Conocido también como sistema de gestión, es el conjunto de acciones diseñadas para proveer una seguridad razonable sobre los objetivos operaciones de la empresa, permitiendo, mediante un sistema estructurado, ayudar a la alta gerencia a mantenerse enfocados en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, minimizando riesgos que pueden poner en riesgo su cumplimiento.

(Estupiñán, 2017, pág. 33) define en forma amplia al control interno como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes características:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera

- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno - Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo, cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados. (Estupiñán, 2017, pág. 34).

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

2.3.3. Riesgo estratégico

El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. Este riesgo es una función de la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la Entidad, las estrategias desarrolladas para alcanzar dichos objetivos, los recursos utilizados en contra de estos objetivos, así como la calidad de su ejecución. Los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocios son evaluados en relación con el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios.

2.3.4. Planeación

La planeación se refiere al desarrollo de una estrategia general para alcanzar los objetivos planteados, la misma que contiene un análisis detallado de todos los elementos y recursos necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas.

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas López & Medina Marín, 2011, pág. 14)

2.3.5. Estrategia

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos”.

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí trata de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

En la actualidad, basados en los retos y oportunidades existentes para cada una de las empresas, las estrategias cuentan con enfoques de innovación y digitalización que permitan en su conjunto una eficiencia operativa, así como el desarrollo de nuevas habilidades en sus colaboradores mediante procesos de capacitación constante que permitirá el desarrollo de nuevos productos con mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, traduciendo todo esto en una mayor rentabilidad.

2.3.6. Planeación estratégica

Considerada como el análisis, formulación, elaboración, desarrollo y puesta en marcha de los planes operativos de corto o largo plazo definidos por la alta gerencia de las organizaciones, mismas que se centra en su conjunto de alcanzar las metas y objetivos trazados.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2002, pág. 51).

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón de sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se divide en tres niveles: (Sallenave, 2002, pág. 52).

2.3.7. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)

Es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la

gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude (Asociación Española para la Calidad, EAC, 2019).

El COSO es una comisión que se creó para controlar el control interno de las entidades para detectar y minimizar aquellos riesgos que puedan presentarse y afectar a la misma.

2.4. Marco Legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador aprobada mediante referéndum del 28 de septiembre de 2008 establece que el control de las personas jurídicas en la cual está orientada el presente trabajo de investigación, nos indica que se realiza a través de las Superintendencias. De acuerdo al Art. 213 de la (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008) dispone que:

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendencias o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008).

2.4.2. Ley de Compañías Valores y Seguros

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros menciona que:

De acuerdo al Art. 430.- Es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley (H. Congreso Nacional, 1999).

Art. 431.- La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control:

- a) De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- b) De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie;
- c) De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- d) De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

Sobre el alcance de la vigilancia y control de las entidades bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros menciona que:

Art. 432.- La vigilancia y control será total o parcial según el caso. La vigilancia y control comprende los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables. En estos casos, la Superintendencia podrá ordenar las verificaciones que considerare pertinentes (H. Congreso Nacional, 1999).

2.4.3. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

El Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones menciona que:

De acuerdo al Artículo 54 referente a la Institucionalidad y Competencias de los órganos de regulación de las MIPYMES, El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes (Código Orgánico de la Producción, 2013):

- a) Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;
- b) Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- c) Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- d) Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;

- e) Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;
- f) Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia; Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
- g) Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- h) Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES; y,
- i) Las demás que establezca la Ley (Código Orgánico de la Producción, 2013).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La complejidad en el que se ven inmersas las empresas del sector pyme comercial, requiere de decisiones acertadas, basadas en información confiable que permita enfrentar los retos de un mundo globalizado y su futuro inmediato, donde las exigencias y expectativas hacia un proceso de auditoría son altas.

Toda empresa tiene que darle vital importancia al proceso de definir hacia donde quiere estar con el pasar del tiempo, siendo la estrategia la acción que permitirá a las compañías llegar al cumplimiento de sus objetivos en el corto o largo plazo, definidos en la misión de la compañía.

3.1. Enfoque de la investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron los enfoques **cuantitativo** y **cualitativo**.

Cuantitativo considerado así ya que la recolección de datos permitirá validar y sustentar la incidencia de la auditoría interna en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cualitativo considerada así por la descripción e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso investigativo. Se utilizó este enfoque en el análisis efectuado a los resultados de las entrevistas al Gerente General de la compañía, así como de dos expertos en auditoría a fin de obtener su apreciación respecto aplicación de técnicas de auditoría que permitan a la empresa identificar oportunamente factores de riesgo que se materialicen en pérdidas que afecten los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2. Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación tuvo un enfoque dual, la obtención de información válida se obtendrá a través de los preceptos de la investigación de campo y documental.

Por medio de la **investigación de campo**, se pudo a través del planteamiento de una situación problemática, en este caso, la interrogante de que si, las empresas del sector pyme comercial aplican técnicas de control interno y evaluación de riesgos de sus procesos, dicha interrogante debió ser contrastada con entrevistas al Gerente General de la empresa, así como las opiniones de dos expertos en auditoría.

A través de la aplicación de la investigación de campo, se pudo definir las unidades de análisis necesarias, variables y la muestra objeto de estudio, que facilitó los datos requeridos para concluir la investigación.

La **investigación documental** nos permitió revisar y analizar la variada información que se obtuvo de diferentes fuentes bibliográficas tales como las leyes, reglamentos, acuerdos textos e información disponible en portales webs.

De acuerdo al alcance planteado, el tipo de investigación aplicada al presente proyecto fue la investigación descriptiva: a través de la obtención de generalizaciones de la problemática, se está en capacidad de resolver su interrogante planteada como tema del proyecto, valiéndose de la recolección de datos.

Los pasos de la investigación descriptiva, fueron acordes con la finalidad de obtener resultados concluyentes acerca de la problemática planteada, estos resultados son efecto de un correcto análisis del problema, planteamiento de un marco teórico, observación y análisis e interpretación de datos.

3.3. Métodos

En el presente proyecto fue necesaria la aplicación mixta de los métodos inductivo y deductivo para conseguir resultados decisivos que permitan justificar la investigación científica, para lo cual fueron aplicados de los siguientes pasos.

Para el método inductivo fueron necesarios los pasos de:

- **Observación de los hechos:** Para la obtención de información real del objeto de estudio fue necesaria la aplicación de instrumentos de investigación tal como la ficha de observación, revisión bibliográfica y documental que permitió continuar con el proceso de investigación.
- **Clasificación de los hechos:** Mediante la clasificación de los hechos ponderando los procesos de los más críticos a los menos críticos, lo cual nos permite aplicar los procesos de mejora en aquellos procesos de afectan directamente al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- **Generalización de los hechos:** Considerando que el modelo de auditoría para identificación de riesgos e implementación de controles es aplicable para todo tipo de empresa sin importar su tamaño.
- **Contrastación de los hechos:** Una vez finalizada la investigación se efectuó la contrastación de los hechos mediante la aplicación del modelo de auditoría para la identificación de riesgos e implementación de controles verificando los cambios producidos a nivel de rentabilidad reflejado en el estado de resultados de la empresa.

Para el método deductivo fueron necesarias la aplicación de aspectos generales de la investigación para llegar a situaciones particulares, partiendo del planteamiento de la problemática la cual será demostrada en el proceso de investigación, al realizar el análisis de las preguntas realizadas en la investigación de campo hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones, así

como la formulación de una propuesta enfocada en brindar una solución viable a la problemática planteada.

3.4. Población

De acuerdo a la información que reposa en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, existen 66,854 compañías de las cuales 64,186 corresponden a compañías del Segmento Pyme.

Tabla 2
Estructura de empresas según su tamaño

Tamaño de Empresa	No. Empresas	%
Microempresa	48,914	73.17%
Pequeña empresa	8,749	13.09%
Mediana empresa	6,523	9.76%
Grande empresa	2,668	3.99%
Total	66,854	100%

Nota: Las Pymes representan el 96.01%, siendo el segmento de mayor participación las microempresas, seguidas por las pequeñas y medianas empresas.

Fuente: (Documento del sitio web de la Superintendencia de Compañías, 2020)
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

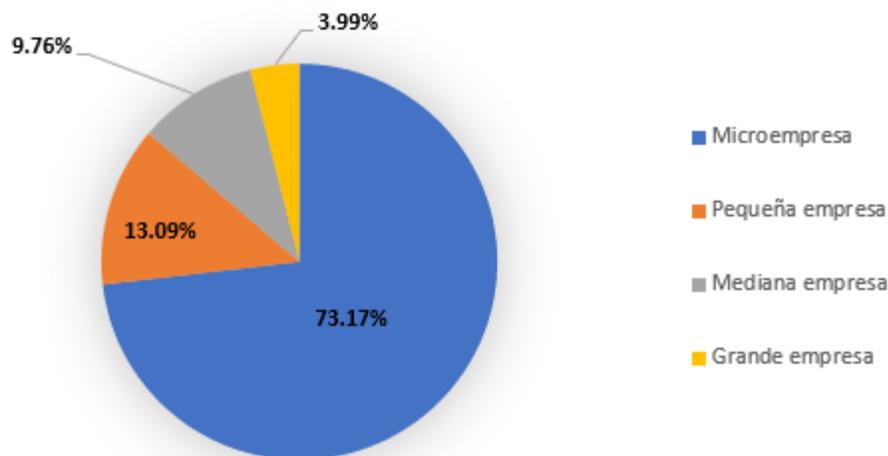


Figura 2. Distribución de las empresas según su tamaño
 Fuente: (Documento del sitio web de la Superintendencia de Compañías, 2020)
 Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

3.5. Muestra

Para el presente trabajo de investigación se procedió a utilizar la técnica del muestreo no probabilístico, mismo que consiste en que los objetos de la muestra son seleccionados en función a la accesibilidad de información con la que cuenta el investigador.

Conforme a la accesibilidad del investigador, el estudio se concentra en el análisis de un caso, el cual, por confidencialidad solicitada por la Gerencia General de la compañía, no se describe el nombre de la empresa, sin embargo, se puede mencionar que la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

3.6. Instrumentos de investigación

En busca de obtener mayor información es necesario basarse en instrumentos de investigación y de recolección de datos e información los cuales permitirán sustentar el proyecto

de investigación, para lo cual se han seleccionado dos tipos, mismos que son efectivos para analizar de manera mucho más amplia la información obtenida.

Los instrumentos seleccionados son los siguientes:

Entrevistas y Fichas de Observación.

- **Entrevistas: Guía de preguntas**

Elaborada mediante la conversación formal y profesional entre el entrevistador y el entrevistado, cuyo principal objetivo es constatar la información recopilada por otros métodos de investigación.

En el presente proyecto de investigación se empleó como herramienta la recopilación de información a través de las entrevistas efectuadas a la Gerencia General de la compañía y expertos en Auditoría Interna.

- **Observación: Ficha de Observación**

Utilizada para la evaluación y recolección de datos sobre un objetivo específico, permiten recopilar todo lo observado durante el proceso, permitirá emitir recomendaciones sobre las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación.

3.7. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presentan las entrevistas realizadas con la finalidad de evaluar los conocimientos sobre Control Interno e identificación de Riesgos, así como de la aceptación de la aplicación de un modelo de gestión de auditoría interna.

3.7.1. Entrevista realizada al Gerente General de la compañía

Pregunta 1:

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Sí, la empresa cuenta con una estructura organizacional en la cual soy el dueño y Gerente General, también contamos con un contador el cual se encarga todos los asuntos tributarios, mientras que yo me encargo de la dirección de la empresa.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que, si bien es cierto que legalmente se debe de contar con un representante legal y un contador, la empresa no cuenta con un esquema óptimo que permita definir un responsable del inventario y un responsable por las ventas de la empresa.

Pregunta 2:

¿Conoce usted cuáles son los objetivos estratégicos de su empresa?

Por supuesto, los objetivos estratégicos fueron definidos al momento de la constitución de la empresa y como todos, lo que queremos es tener muchos más clientes dentro de la ciudad y en el corto plazo, llegar con nuestros productos a otras ciudades.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, si bien es cierto tienen un norte hacia donde llegar a futuro, éste no se presenta como un objetivo estratégico, puesto que no se describe si es alcanzable o no, así, tampoco se define el periodo de tiempo en el que se debe cumplir.

Pregunta 3:

¿Considera usted que los objetivos estratégicos planteados son alcanzables?

Sí es alcanzable, puesto que en los últimos 3 años nuestros ingresos netos han crecido aproximadamente un 60%, esto debido principalmente a que incrementamos el personal del área de ventas lo cual nos permitió tener un mayor alcance con nuestros productos, también, ese incremento se debe, en mi opinión, al uso de las redes sociales para efectuar la promoción de nuestros productos.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, pese a contar con varios objetivos estratégicos, se le da mayor seguimiento al crecimiento de participación en el mercado, sin embargo, no se tiene previsto el tiempo en que este objetivo se debe de cumplir, por ello, considerando el giro del negocio, el cual es la venta de equipos tecnológicos, se deberían considerar también el cumplimiento de los otros objetivos como el de incremento de canales de distribución e incremento de la satisfacción de los clientes, comercializando productos innovadores y de calidad.

Pregunta 4:

¿Qué problemas considera usted son los que dificultan el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados.

El principal problema es el financiamiento, ya que, para poder importar más productos, es necesaria la inversión de sumas importantes de dinero, el cual proviene de préstamos a entidades financieras, pero muchas veces, los bancos nos ponen muchas trabas para que los emprendedores podamos acceder a créditos y también las tasas son muy altas. Otro problema es el exceso de productos chinos de baja calidad lo que confunde al cliente al momento de elegir qué producto adquirir, ya que muchas veces el cliente prefiere lo barato a comprar un equipo de marca reconocida.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, si bien es cierto, el financiamiento es uno de los principales problemas presentes en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, esto no significa que los objetivos no se cumplan, adicionalmente, se debe de contar con un esquema de planificación financiera lo cual les permita acceder a financiamientos para la adquisición de mejores artículos para la venta.

Pregunta 5:

¿Conoce usted qué es control interno?

De lo que conozco, sé que se refiere a los controles que tiene la empresa para tener un orden en los procesos.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, se concluye que tiene presente el concepto de control interno.

Pregunta 6:

¿Considera usted que las empresas Pymes tienen dificultades para identificar oportunamente problemas relacionados con el control interno de la empresa?

En realidad, yo desconozco como se efectúa la identificación de estos problemas, sin embargo, somos víctimas de varios eventos que seguramente se dieron a cabo por la falta de controles.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, se concluye que tiene presente que la falta de controles en los procesos permite al desarrollo de eventos que se materializan en pérdidas para la empresa, afectando directamente en la utilidad.

Pregunta 7:

¿La compañía cuenta con personal capacitado en temas de control interno?

No, sobre ese tema no hemos efectuado capacitaciones, las que hasta ahora se han desarrollado fueron referente a técnicas de ventas y mantenimiento de los equipos.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado, se concluye que los colaboradores de la empresa no tienen conocimiento específico sobre control interno, lo cual dificulta la identificación oportuna de eventos de riesgo que puedan impactar negativamente los intereses de la empresa.

Pregunta 8:

¿La empresa cuenta con manuales de políticas y funciones?

Existen políticas, pero no están formalizadas en un documento; sobre las funciones del cargo, estas son expuestas a cada colaborador al momento que inicia su relación laboral con nosotros, pero tampoco se encuentra definida formalmente en un documento.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos, el cual es de vital importancia para todos los miembros de la empresa puesto que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal en obtener soluciones rápidas a dudas en el cumplimiento de determinadas actividades laborales.

Pregunta 9:

¿Los manuales de políticas son elaborados por personal capacitado académica y profesionalmente, directivos o se contrata asesores para su elaboración?

En realidad, las políticas que implementamos en la empresa fueron desarrolladas por mí en conjunto con mi contador, pero no están formalizadas.

Principalmente, nuestras políticas se refieren a horarios de entrada y salida, almuerzos, pago de comisiones y multas.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que tiene una idea conceptual sobre el contenido de un manual de políticas, sin embargo, lo indicado sólo corresponde a una pequeña porción de los que un manual debe incluir, es por ello que dichos documentos deben de ser elaborados con la asesoría del personal capacitado, mismo que realizará un levantamiento de todos los procesos con el objetivo de documentarlo, sirviendo para integrar de forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que le empresa opere de acuerdo a sus necesidades.

Pregunta 10:

¿En estos últimos dos años se han efectuado procesos de auditoría interna dentro de la empresa?

No hemos efectuado procesos de auditoría en la empresa ya que debido a los costos que incurre el contratar a una empresa auditora lo hemos obviado.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que normalmente, se ve a la auditoría como un gasto al cual, en ocasiones, lo consideran innecesario y costoso.

Pregunta 11:

¿Considera usted que es necesaria la implementación de un Plan de Auditoría enfocada a coadyuvar a la Administración de la empresa al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Creo que es muy importante contar con un proceso que nos ayude a los emprendedores de las pequeñas y medianas empresas a identificar las debilidades existentes en los procesos que se ejecutan en la empresa, esto con el objetivo de disminuir las pérdidas a las que nos encontramos expuestos por el desconocimiento de técnicas y herramientas que nos permitan crecer.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que considera importante a la auditoría como medio coadyuvante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, puesto que, mediante la aplicación de técnicas de auditoría, se pueden detectar oportunamente debilidades que permitan tomar decisiones acertadas a la administración de la empresa.

3.7.2. Entrevistas realizadas a expertos en auditoría.

Entrevista a experto en Auditoría Interna

Fecha: 12 de agosto de 2020
Entrevistador: C.P.A. Gabriel Varas Navas
Entrevistado: Ing. Samuel Pimentel Mendoza

Pregunta 1:

En su experiencia, ¿Las empresas Pymes Comerciales deben definir sus objetivos estratégicos, así como los lineamientos que deberán seguir para su cumplimiento?

No sólo las pymes, todas las empresas que se encuentran formalmente constituidas deben de definir sus objetivos estratégicos, mismas que representan el norte hacia donde quiere llegar la empresa al corto o largo plazo.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que es de vital importancia para todas las empresas el definir sus objetivos estratégicos.

Pregunta 2:

¿Considera usted que es necesario que la Administración de la empresa difunda a todos los colaboradores cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

En mi experiencia, se debe involucrar a toda la organización dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos lo cual permitirá que cada uno de los colaboradores conozcan que se debe realizar y cuál es el camino a recorrer para lograrla, creando un empoderamiento y sentido de pertenencia del colaborador con la organización.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que el compartir con los colaboradores los objetivos estratégicos de la organización se crea un sentido de pertenencia entre los colaboradores con la empresa, lo que permite que todos caminen hacia la misma dirección.

Pregunta 3:

En su experiencia, ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen las Pymes Comerciales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

Considero que el principal problema es la falta de conocimientos de sus administradores en la aplicación de controles, ya que la mayoría de las Pymes son empresas familiares en el cual, la falta de una adecuada profesionalización de sus dueños no permite que estas puedan crecer.

Otro de los problemas que he identificado es la inexistencia de un plan estratégico que permita fijarse en los objetivos de la empresa con la finalidad de alcanzarlas en el corto o largo plazo; normalmente el emprendedor se enfoca en el día a día sin considerar planes futuros que permitan el desarrollo de la empresa.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la falta de conocimientos en la definición de objetivos estratégicos y aplicación de controles dificulta que estas empresas puedan desarrollarse.

Pregunta 4:

¿Considera usted que las empresas Pymes tienen dificultades para identificar oportunamente problemas relacionados con el control interno de la empresa?

Sí, normalmente el dueño o Gerente General define ciertos controles que resultan inadecuados lo cual permite que el riesgo de infidelidad laboral sea alto.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la inexistencia o inadecuada aplicación de controles internos permite al cometimiento de actos de fraude lo cual perjudica la utilidad de la empresa.

Pregunta 5:

¿Considera usted que las empresas deben capacitar constantemente a sus colaboradores en temas referentes a su actividad laboral?

Definitivamente es correcto, las empresas por más pequeña que esta sea deben de invertir en su personal, quienes son el motor de la empresa, el conocimiento y el dominio de los procesos asignados permite disminuir los errores operativos y de esta manera evitar problemas a la empresa.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que el conocimiento actualizado de las actividades desarrolladas en los procesos desencadena en la optimización de los recursos, así como en la disminución de errores operativos.

Pregunta 6:

¿Considera usted que las empresas Pymes Comerciales deben contar con manuales de políticas y funciones?

Todas las empresas deben contar con ellos, ya que al tener el detalle de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos existentes en la empresa, estos sirven de guía para que los colaboradores sepan que realizar ante alguna duda o eventualidad, así como también ayudan a evitar malos entendidos en la ejecución de las actividades.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que los manuales de políticas y funciones sirven de guía para que los colaboradores tengan un mayor conocimiento sobre su rol dentro de la empresa y la ejecución de procesos asignados a sus funciones.

Pregunta 7:

¿Cree usted que es importante la socialización de los manuales de políticas y funciones?

Más que importante, debería ser obligatorio, ya que, si el colaborador no conoce cuál es su rol dentro de la organización, éste no sabrá cuáles son sus funciones y responsabilidades sobre las actividades que se realizan en la organización.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la socialización de los manuales de políticas y funciones debería ser de carácter obligatorio para las organizaciones ya que estas proporcionan a cada colaborador un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Pregunta 8:

En su experiencia, a pesar de que normativamente no es obligatorio que las empresas Pymes cuenten con evaluaciones de Auditoría, ¿Considera usted necesaria la implementación de un Modelo de Auditoría enfocado para las empresas Pymes Comerciales?

La implementación de un modelo de auditoría enfocado para empresas pymes sería de mucha ayuda para el sector, ya que ellos temen incurrir en gastos de contratación de auditorías debido a

su costo, sin embargo, dicha implementación les ayudará a evaluar, identificar y mitigar los riesgos en los procesos, sobre todo los más críticos que tiene la empresa, permitiendo una optimización de recursos, creando una ventaja competitiva sobre las empresas más grandes.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la implementación de un modelo de auditoría ayudará a identificar oportunamente fallos existentes en los procesos, así como brindar un mayor control y conocimiento de la situación de la compañía lo cual permite a la gerencia tomar decisiones acertadas encaminadas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Pregunta 9:

¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Auditoría podrá ayudar a las empresas Pymes Comerciales al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

Si, la correcta y oportuna identificación de fallas en los procesos, así como el cierre de brechas identificadas como riesgo alto, asegura la eficiencia en las operaciones del negocio y la integridad de los bienes lo cual ayudará al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la implementación de un modelo de auditoría interna permitirá a la Gerencia una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos del negocio, el cual, mediante la identificación de los controles internos y riesgos inherentes, permiten aportar una fuente de información para que la Gerencia pueda tomar decisiones acertadas que permitan alcanzar los objetivos trazados.

Pregunta 10:

¿En su experiencia, la implementación de un Modelo de Auditoría debería ser considerado por los entes de control como un tema obligatorio para las empresas Pymes Comerciales?

Es complicado, ya que, pese a que la mayor parte de las empresas corresponden al segmento Pyme, el gobierno no proporciona la ayuda necesaria para que los emprendedores cuenten con el soporte necesario para su desarrollo y continuidad; muchas pymes, a pesar de ser muy prometedoras, cierran en cortos lapsos de tiempo ya que sus administradores no supieron cómo manejarla.

Sin embargo, considero que debería existir una regulación que permita asistir a las pymes en el levantamiento de procesos e identificación de riesgos lo cual les permita desarrollarse correctamente.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que pese a la complejidad que requiere la obligatoriedad de la implementación de auditorías en las pymes, el gobierno debe desarrollar laboratorios de asistencia para las pymes en la cual se pueda guiar al emprendedor a identificar factores de riesgo que perjudiquen los intereses de la empresa.

Entrevista a experto en Auditoría Interna

Fecha: 03 de agosto de 2020
Entrevistador: C.P.A. Gabriel Varas Navas
Entrevistado: Ing. Mauricio López, Msc

Pregunta 1:

En su experiencia, ¿Las empresas Pymes Comerciales deben definir sus objetivos estratégicos, así como los lineamientos que deberán seguir para su cumplimiento?

Claro que sí. Este tipo de empresas al igual que otras de menor mayor tamaño deben hacerlo ya que estos objetivos estratégicos marcan el camino hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye las empresas deben de definir sus objetivos lo cual les permitirá saber hacia dónde dirigir sus esfuerzos a fin de cumplir con los objetivos

Pregunta 2:

¿Considera usted que es necesario que la Administración de la empresa difunda a todos los colaboradores cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

Es necesario ya que de esta manera cada colaborador conoce y sabe cómo puede aportar para alcanzar dichos objetivos, y sobre todo se siente parte de los mismos.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que, al hacer partícipes a los colaboradores de la empresa sobre cuáles son los objetivos estratégicos, se desarrolla un sentido de pertenencia hacia ella, lo cual ayuda a que todos cumplan con sus funciones.

Pregunta 3:

En su experiencia, ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen las Pymes Comerciales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

No definir adecuadamente objetivos departamentales, y planes operativos que estén alineados a los objetivos estratégicos, con lo cual se genera una brecha que afecta a la consecución de estos objetivos estratégicos. Adicionalmente, que no existan seguimientos periódicos para identificar brechas.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la falta de alineación entre los objetivos departamentales y planes operativos con los objetivos estratégicos de la empresa dificulta el cumplimiento de los mismos, creando brechas que muchas veces no tienen el seguimiento correspondiente.

Pregunta 4:

¿Considera usted que las empresas Pymes tienen dificultades para identificar oportunamente problemas relacionados con el control interno de la empresa?

Existen inconvenientes debido a que en la mayoría de las empresas se piensa que el control interno es de única responsabilidad de las áreas de control; no obstante, el control interno es responsabilidad de todas las áreas en una empresa. Al no tener todas las áreas dicha responsabilidad, no se identifican oportunamente ciertos inconvenientes en la aplicación de un adecuado control interno.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que el control interno es responsabilidad de todos los colaboradores de la empresa.

Pregunta 5:

¿Considera usted que las empresas deben capacitar constantemente a sus colaboradores en temas referentes a su actividad laboral?

Se debe hacerlo, ya que las actividades que cada área o colaborador hace, son sujetas a cambios y mejoras en el tiempo, ya sea por cambios internos de la empresa o temas normativos. Esto genera la necesidad de actualizar los conocimientos para que exista mejores criterios para administrar y controlar dichas actividades.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que la capacitación de los colaboradores en temas relacionados a sus actividades laborales permitirá desarrollar un mejor criterio en las personas que lo ejecutan, permitiéndoles identificar factores de riesgo de una manera oportuna.

Pregunta 6:

¿Considera usted que las empresas Pymes Comerciales deben contar con manuales de políticas y funciones?

Por supuesto, en el caso de las políticas dan los lineamientos generales para la operación de un área, producto, etc. Y las funciones son indispensables ya establecen los niveles de responsabilidad y campo de acción de los colaboradores a todo nivel dentro de la empresa.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que los manuales de políticas son de vital importancia puesto que permiten a los colaboradores identificar sus funciones y responsabilidades en la compañía.

Pregunta 7:

¿Cree usted que es importante la socialización de los manuales de políticas y funciones?

Es muy importante ya que de esta manera todos los colaboradores conocen que existen normas que cumplir y sus respectivas responsabilidades.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que, mediante la socialización oportuna de los manuales de políticas y procedimientos, el colaborador sabrá de la manera formal como se ejecutan las actividades de la función de cumple en la empresa.

Pregunta 8:

En su experiencia, a pesar de que normativamente no es obligatorio que las empresas Pymes cuenten con evaluaciones de Auditoría, ¿Considera usted necesaria la implementación de un Modelo de Auditoría enfocado para las empresas Pymes Comerciales?

Es importante ya que el Auditor cumple un papel de evaluador independiente, el cual debe tener un enfoque de aliado estratégico para las áreas, y adicionalmente interactuar de manera permanente con la alta Gerencia de la empresa, dando su opinión respecto a los niveles de aseguramiento de la organización.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que el contar con un modelo de Auditoría, la gerencia contará con información que le permitirá tomar decisiones acertadas.

Pregunta 9:

¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Auditoría podrá ayuda a las empresas Pymes Comerciales al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

Sí, ya que, al desarrollar un modelo enfocado en las áreas y procesos críticos de la empresa, se vuelve una forma de monitorear el cumplimiento de esto procesos que impactan directamente en la consecución de estos objetivos estratégicos.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que un modelo de auditoría permitirá monitorear el cumplimiento de los procesos de mayor impacto (Riesgo Alto), mismos que de materializarse dificultarán la consecución de los objetivos estratégicos.

Pregunta 10:

¿En su experiencia, la implementación de un Modelo de Auditoría debería ser considerado por los entes de control como un tema obligatorio para las empresas Pymes Comerciales?

Considero que deberían definirse ciertas características que deben cumplir las Pymes para que sea obligatorio o no; por ejemplo, el tamaño de la Pyme (estructura organizacional), volumen de

ventas, cantidad de activos. Esto debido a que no todas las Pymes tienen la solvencia financiera para implementar todo un Staff de Auditores que les permita efectuar una adecuada evaluación anual. Pero para aquellas que cumplan con las características, claro que debería ser obligatorio.

Conclusión del autor: De lo manifestado por el entrevistado se concluye que, en función al cumplimiento de ciertas características, ésta debería ser obligatoria.

3.7.3. Análisis documental para la aplicación de controles e identificación de riesgos en el caso de estudio.

Se realizó la ficha de observación para obtener la información referente a los controles existentes en la empresa a fin de evaluar su efectividad en la mitigación de riesgos.

A fin de cuantificar cada uno de los controles evaluados, se realizó la ponderación de los valores en función a los siguientes criterios:

Bajo 1, Medio 2 y Alto 3

El promedio obtenido en la investigación es de **1.6**, es decir, que los controles existentes se aplican de manera media, por lo que el presente proyecto, mediante la aplicación de un modelo de auditoría, se busca generar una mayor identificación y aplicación de los controles lo cual permitirá a la Gerencia contar con una herramienta para la toma de decisiones enfocados al cumplimiento de los objetivos trazados.

3.7.3.1. Ficha Documentaria.

EVALUACIÓN DE CONTROLES EXISTENTES EN LA EMPRESA

Objetivo: Evaluar los controles existentes en la empresa

Ponderación: 1 Bajo

2 Medio

3 Alto

Tabla 3
Ficha Documentaria

Proceso	Control	Escala de valoración de cumplimiento de controles			Ponderación
		Alto	Medio	Bajo	
Caja - Bancos	¿Se realizan arqueos de efectivo sorpresivos al custodio de la caja/caja chica?		x		2
	¿Las cuentas bancarias son reconciliadas regularmente por la empresa?			x	1
	¿Se realiza la comparación del número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja?			x	1
Cartera	¿Las funciones del cajero son independientes de las funciones de contabilidad?			x	1
	¿Se lleva un registro de documentos por cobrar?		x		2
	¿El total de los saldos pendientes en el registro de cartera, se compra contra la respectiva cuenta de control por alguien distinto de la persona que custodia los documentos?	x			3
	En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, ¿la cinta de la registradora, comprobantes de ventas, facturas y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?		x		2
Inventarios	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna?			x	1
	¿Después del envío de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?			x	1
	¿Se efectúan conteos físicos periódicos?			x	1

Proceso	Control	Escala de valoración de cumplimiento de controles			Ponderación
		Alto	Medio	Bajo	
	¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?			x	1
	¿El bodeguero es el único que tiene acceso al inventario?			x	1
Ventas	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención en el proceso?			x	1
	¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?		x		2
	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?			x	1
Propiedad, planta y equipo	¿Las compras de activos fijos son aprobadas por la Gerencia General de la empresa?	x			3
	¿Las cuentas de activos fijos están respaldadas por registros auxiliares adecuados?		x		2
	¿Periódicamente se toman inventarios físicos de los activos fijos bajo la supervisión de empleados no responsables por su custodia ni por su registro contable?		x		2
Compra de inventario	¿Las compras de inventarios son realizadas a un proveedor único?	x			1
	¿Existe un proveedor alternativo para los productos que tienen mayor demanda en el mercado?		x		2
	¿Las compras cuentan con seguro de importación?	x			1
	¿Existen contratos establecidos con el proveedor, el cual deberá contener cláusulas de devolución de ítems defectuosos?			x	3
Promedio					1.6

Fuente: Entrevista con Gerencia General

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

3.8. Presentación de resultados

3.8.1. Sobre las entrevistas

La Administración no cuenta con los conocimientos suficientes que le permitan crear correctamente objetivos estratégicos que sean medibles y alcanzables y que sobre todo se encuentren encaminados a generar valor a la compañía.

La empresa cuenta con controles que han sido creados a raíz de la materialización de eventos de riesgo lo cual, bajo esa experiencia se desarrollaron mecanismos para evitar futuros actos con similares características, sin embargo, estos son escasos e ineficientes.

Dentro del análisis expuesto por los expertos en Auditoría Interna, se rescata la importancia sobre la implementación de controles que ayuden a la Gerencia a identificar, medir y controlar los riesgos, creando controles y planes de mitigación que coadyuven a evitar la materialización de eventos de riesgo, ayudando a la compañía a generar valor que permita el cumplimiento de los objetivos trazados.

3.8.2. Sobre el análisis documental del caso de estudio

La inadecuada o inexistente identificación oportuna de los riesgos a los que se encuentran asociados los procesos que se desarrollan en la empresa permite que se materialicen actividades relacionadas con la infidelidad laboral, sumada a la poca eficiencia identificada en los procesos debido al desconocimiento de la una correcta implementación de los mismos.

3.8.3. Propuesta de mejora

Ante lo observado en el caso de estudio presentado, de mantener un correcto modelo de auditoría que permita identificar y/o crear controles en los procesos, se efectuó la propuesta a la

Gerencia de la compañía, el diseño de un modelo de auditoría que le permita gestionar los riesgos identificados, anticipándose a posibles eventos relacionados con errores operativos o infidelidad laboral, permitiéndoles ser mucho más proactivos en beneficio de los intereses de la empresa. Propuesta que fue aceptada por la administración, quién nos permitió efectuar las evaluaciones al control interno necesarias.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1. La Propuesta

4.1.1. Título

Modelo de auditoría para identificación de riesgos e implementación de controles en el sector pyme comercial alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

4.1.2. Justificación

Esta propuesta se basa en los resultados obtenidos de la investigación al sector pyme comercial; sin embargo, este modelo servirá para todas las empresas sin importar su tamaño o sector.

La normativa local no establece que las pequeñas y medianas empresas cuenten con procesos de auditoría que le permita efectuar una correcta administración de sus riesgos y optimización de procesos, sin embargo, debido a los pocos conocimientos existentes en la aplicación de los mismos, así como la importancia que tienen las pymes al ser la principal fuente de producción de bienes y servicios, bases del desarrollo social del país, es imperativo que las pymes cuenten con una ayuda que les permita optimizar sus recursos.

El modelo de auditoría será una guía para que los responsables de la aplicación de los procesos y la gerencia de la empresa puedan de una manera fácil efectuar la identificación de eventos de riesgo y de esta manera efectuar la aplicación de planes de mitigación tendientes a minimizar dichos eventos, convirtiéndose de esta manera en una herramienta de gestión de recursos y optimización de procesos que permita una toma de decisiones oportuna, previniendo de esta manera la materialización de eventos que perjudiquen los intereses de la empresa.

4.1.3. Descripción del problema

En el presente documento se ha evidenciado la importancia de administrar correctamente los riesgos e implementación de controles efectivos que mitiguen la materialización de eventos de perjudiquen los intereses de la empresa. Por lo tanto, el modelo de auditoría propuesto dotará a la administración de la empresa de una herramienta de gestión que le permitirá la identificación oportuna de eventos de riesgo, anticipándose a ellos, creando una cultura de control en la organización, robusteciendo los controles definidos en los procesos lo cual permitirá eficiencia operativa y confianza en sus resultados proporcionando información sobre la razonabilidad de los mismos, permitiendo tomar decisiones oportunas para alcanzar los objetivos estratégicos trazados.

4.1.4. Uso del Proyecto

Esta propuesta puede ser implementada en todas las empresas sin importar su tamaño o actividad económica, sin embargo, su correcta aplicación dependerá de los procesos definidos conforme a su actividad empresarial, por ello se deberá ajustar a las necesidades específicas de la empresa conforme lo defina su administración.

Para su implementación es necesario contar con el levantamiento de los procesos que posea la empresa, así como efectuar la categorización en función a su criticidad, posteriormente se deberán identificar los riesgos existentes en cada uno de ellos y definir controles que mitiguen la materialización de eventos de riesgo.

La responsabilidad de la implementación del presente modelo de auditoría para la identificación de riesgos e implementación de controles en el sector pyme comercial será responsabilidad de la alta gerencia de la empresa; así como de los responsables de los procesos evaluados.

4.1.5. Factibilidad

La presente propuesta es considerada factible desde el punto de vista económico; operativo y técnico; y, legal.

4.1.5.1. Factibilidad Económica

El presupuesto requerido para la implementación del presente modelo de auditoría es relativamente bajo; sin embargo, es importante desarrollar habilidades de identificación de riesgos a los colaboradores y gerencia de la empresa, lo cual les permitirá ser mucho más eficientes en la evaluación de los controles aplicables a los procesos, para ello será necesario capacitarlos en temas referentes a control interno.

4.1.5.2. Factibilidad Operativa y Técnica

Técnicamente es posible llevar a cabo el presente modelo de auditoría considerando que la información disponible en este documento muestra objetivamente su implementación mediante el uso de ejemplos de diagramas de identificación de riesgos en los procesos, los cuales servirán de guía para que otros usuarios lo puedan replicar.

4.1.5.3. Factibilidad Legal

Esta propuesta presenta un modelo de auditoría que aporta al acatamiento de las normas, leyes, reglamentos y resoluciones para:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: al cumplir con la adopción de las normas contables
- Usuarios en general: presentación razonable de los riesgos y controles aplicados en los procesos.

4.1.6. Objetivo General de la Propuesta

Implementar un modelo de auditoría que facilite la identificación de riesgos e implementación de controles en el sector pyme comercial alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

4.1.7. Objetivos Específicos de la Propuesta.

- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa

- Establecer políticas internas que permitan a sus colaboradores el cumplimiento efectivo de sus actividades.

- Elaborar un diagrama de procesos en el cual se identifiquen los riesgos y controles claves que permitan desarrollar planes de mitigación que minimicen el impacto de la materialización de eventos.

- Ejecutar el modelo de auditoría en la empresa proporcionando las directrices para su correcta aplicación.

4.1.8. Desarrollo de la propuesta

4.1.8.1. Cronograma de Actividades

La elaboración del cronograma de actividades permitirá el desarrollo eficiente de cada una, las mismas que deberán ser elaboradas en conjunto con los responsables de la entidad.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de las actividades el objetivo de cada una, el tiempo y el responsable de la entidad.

Tabla 4
Cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta

Actividad	Objetivo	Duración				Responsable
		1era. Semana	2da. Semana	3era. Semana	4ta. Semana	
Identificación de objetivos estratégicos	Establecer los parámetros de los procesos a fin de alinearlos con los objetivos de empresa.	x				Administración
Elaboración de políticas internas.	Establecer políticas internas que permitan a sus colaboradores el cumplimiento efectivo de sus actividades.	x	x			Administración
Levantamiento y elaboración de flujos de procesos e identificación de riesgos	Elaborar un diagrama de procesos en el cual se identifiquen los riesgos y controles claves que permitan desarrollar planes de mitigación que minimicen el impacto de la materialización de eventos.		x	x		Contabilidad / Administración
Diseño de una guía para la aplicación del modelo propuesto.	Ejecutar el modelo de auditoría en la empresa proporcionando las directrices para su correcta aplicación.				x	Propio

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

La implementación del modelo de auditoría para la identificación de riesgos e implementación de controles se ejecutará conforme a la aplicación de las siguientes fases:

- Fase 1. Identificación de los objetivos estratégicos
- Fase 2. Levantamiento de los procesos.
- Fase 3. Capacitación del personal responsable de la ejecución de los procesos y administración.
- Fase 4. Aplicación del modelo de identificación de riesgos y asignación de controles.

4.1.8.2. Fase 1. Identificación de objetivos estratégicos

Para efectos de identificar los objetivos estratégicos, efectuamos el análisis tanto de la Misión, así como la Visión de la compañía, identificando lo siguiente:

Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de equipos tecnológicos con altos estándares de calidad, que busca mediante su amplia gama de productos satisfacer las distintas necesidades de nuestros clientes.

Visión:

Ser reconocidos a nivel nacional en el mediano plazo, obteniendo una mayor participación del mercado local mediante la innovación y calidad de nuestros productos y así lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos estratégicos:

- **Incrementar la satisfacción de nuestros clientes:** Mediante la comercialización de productos con altos estándares de calidad.
- **Incrementar la eficiencia operativa y financiera:** Mediante la optimización de los procesos que nos permita reducir los costos y maximizar la utilidad.
- **Incrementar el nivel de desarrollo de nuestro equipo de trabajo:** Mediante procesos de capacitación continua referente a los procesos y actividades ejecutadas.
- **Incrementar canales de distribución:** Ampliando la cobertura de nuestra red comercial con la creación de puntos de venta on-line y físico en las principales ciudades del país.

4.1.8.3. Fase 2. Levantamiento de los procesos.

Tabla 5
Inventario de macro procesos identificados

Nombre del Área / Proceso	Objetivo	Responsable de aplicación
Caja - Bancos	Evaluar la razonabilidad de los saldos presentados en la cuenta Caja - Bancos.	Cajera
Cartera	Evaluar la razonabilidad de los saldos presentados en las cuentas por cobrar.	Jefe de Cartera
Inventarios	Confirmar la razonabilidad de las cuentas del Inventario	Bodeguero
Ventas	Confirmar la razonabilidad de las ventas efectuadas.	Jefe de Ventas
Compras	Evaluar la razonabilidad de las compras efectuadas.	Administrador / Jefe de ventas

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la tabla 6 se identifican los macro procesos de la empresa, mismos que, según pudimos identificar no cuentan con controles establecidos para cada actividad, así como la falta de identificación de los riesgos y clasificación por niveles de criticidad, mismos que serán aplicados en función a la probabilidad de ocurrencia de la materialización de eventos de riesgo, así como la determinación de su impacto.

4.1.8.4. Fase 3. Capacitación del personal responsable de la ejecución de los procesos y administración

La falta de capacitación del personal referente a temas de control interno e identificación de riesgos limita a la administración a la asignación de controles en función a experiencias

correspondientes a la materialización de eventos negativos, que afectaron los intereses de la empresa, es por ello que se desarrollará una capacitación referente a los siguientes tópicos:

- Conceptos de Sistema de Control Interno
- Teoría general del riesgo
- Roles y funciones
- Metodología para la identificación de riesgos



Figura 3. Contenido de la capacitación a realizar

Nota: La figura 3 muestra el objetivo del curso, así como los temas a desarrollar, mismos que se efectúa en función a la necesidad de la empresa.

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

4.1.8.5. Fase 4. Aplicación del modelo de identificación de riesgos y asignación de controles

El modelo de auditoría de identificación de riesgos y controles describe las funciones que el responsable de la ejecución debe cumplir, así como la periodicidad de la aplicación de los controles y el responsable de su ejecución, adicionalmente, se definen los niveles de criticidad en función a la relación de probabilidad e impacto que representa.

Para efectuar la evaluación de dicho proceso se efectuó la aplicación de cuestionarios de control interno, mismos que tiene como finalidad identificar las deficiencias de control interno a fin de definir los controles mitigantes que coadyuven al mejoramiento de la eficiencia operativa.

Cuestionario control interno, proceso Caja – Bancos

Responsable del proceso: Cajero

Tabla 6

Cuestionario de control interno proceso Caja - Bancos

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿Se realizan cierres de caja diarios conciliando las facturas de venta emitidas contra el dinero en efectivo recibido?		1	
¿Se lleva control secuencial de las facturas de venta canceladas en efectivo?		1	
¿Se lleva control de los comprobantes de retenciones emitidos y recibidos?	1		
¿Se lleva control de los gastos ocasionados durante el día mediante los vales de caja provisionales y definitivos, comprobantes válidos, etc.?	1		
¿Se realizan arqueos de la caja diariamente?	1		
¿El custodio de caja registra su firma en la Liquidación de Caja como señal de responsabilidad de los valores y documentos entregados?		1	
¿Se envía a depositar al día siguiente los montos recibidos en caja producto de las ventas del día anterior?	1		
¿Se receipta y entrega a Contabilidad el comprobante de depósito producto de la transacción bancaria realizada?		1	

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿El encargado designado del Departamento de Contabilidad revisa el monto del comprobante de depósito contra el monto registrado en la liquidación de caja y los soportes entregados de la misma?		1	
¿Se revisa diariamente el depósito realizado en la página web del Banco respectivo?		1	
¿El encargado designado del Departamento de Contabilidad registra su firma como señal de revisión y registro correcto de las transacciones?	1		
¿Se realiza mensualmente las reconciliaciones bancarias para cada Banco de la Compañía?		1	
¿Se realizan los registros contables de los movimientos bancarios no conocidos por la Compañía hasta la emisión del estado de cuenta bancario?	1		
PONDERACIÓN	46%	54%	

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Diagrama de flujo del proceso

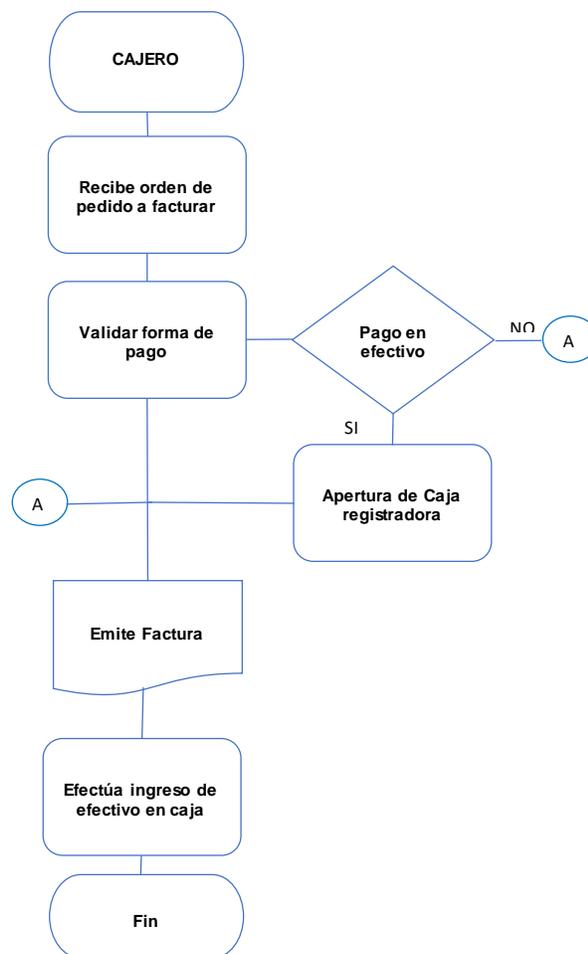


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de caja
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la evaluación del proceso de Caja - Bancos identificamos que existe un nivel de aplicación de controles del 46%, relacionado principalmente a la falta de identificación de riesgo y ejecución de actividades de supervisión, observando debilidades referentes a:

- Control del efectivo
- Cierre de Caja
- Notificación de depósitos de recaudación
- Reconciliaciones bancarias

Cuestionario control interno, proceso Cartera

Responsable del proceso: Jefe de crédito

Tabla 7

Cuestionario de control interno proceso de cartera

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿Existen políticas referentes a condiciones generales de crédito?		1	
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	1		
¿Está claramente definido el proceso para otorgar créditos en la empresa?		1	
¿Existe un rango establecido para fijar un monto de crédito a un cliente?	1		
¿Se realiza una evaluación del riesgo del cliente para el otorgamiento de crédito?		1	
¿Se otorgan cupos de crédito a clientes que no cumplan con todos los requisitos de información necesarios?		1	
¿Se verifica inmediatamente en la página web del Banco el depósito realizado por el cliente?	1		
¿Se lleva un secuencial de recibos de cobro en archivo?	1		
¿Se identifica diariamente los depósitos recibidos directamente en nuestra cuenta bancaria pero que no han sido comunicado oportunamente por el cliente?		1	
¿Se realizan envíos de confirmaciones de saldos periódicas a nuestros clientes?		1	
PONDERACIÓN	40%	60%	

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Diagrama de flujo del proceso

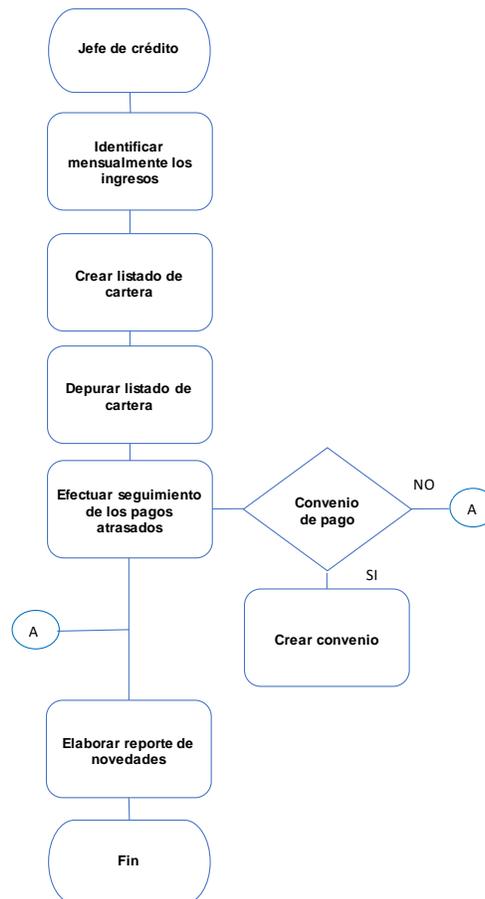


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de cartera
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la evaluación del proceso de cartera identificamos que existe un nivel de aplicación de controles del 40%, relacionado principalmente a la falta de identificación de riesgo y ejecución de actividades de supervisión, observando debilidades referentes a:

- Efectuar cobranzas por ventas
- Asignación de crédito a clientes
- Confirmaciones de saldos

Cuestionario de control interno de proceso de Inventarios

Responsable del proceso: Bodeguero

Tabla 8
Cuestionario de control interno proceso de inventario

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿Se comunica al Jefe de Bodega la fecha tentativa de arribo de las mercaderías para que prepare a sus colaboradores para realizar la recepción y revisión de las mercaderías?		1	
¿Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la Orden de Compra emitida?	1		
¿En el caso de diferencias o inconformidades se procede a reclamar inmediatamente al proveedor para su reposición o cambio correspondiente?	1		
¿La factura de compra recibida detalla los mismos ítems que la Orden de Compra?	1		
¿El personal de Bodega ubica inmediatamente las mercaderías recibidas en sus perchas respectivas?		1	
¿Se tiene definido los lugares de ubicación de cada ítem por marca, presentación, etc.?		1	
¿Se ubica las mercaderías de acuerdo al Método de Inventarios que utiliza la Compañía?		1	
¿El Jefe de Bodega comunica a los Departamentos involucrados las novedades acerca de las mercaderías recibidas (faltantes, sobrantes, daños, etc.)?	1		
¿Se realizan periódicamente Inventarios Físicos por líneas de productos, tipos, presentaciones, rotación, etc.?		1	
¿Se comunica oportunamente al Departamento de Contabilidad las diferencias obtenidas en dichos inventarios con los respectivos justificativos?		1	
¿El Departamento de Contabilidad revisa oportunamente las diferencias y justificativos obtenidos en los Inventarios Físicos?		1	
¿Se elaboran Actas de Inventarios de Mercaderías?		1	
PONDERACIÓN	33%	67%	

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Diagrama de flujo del proceso

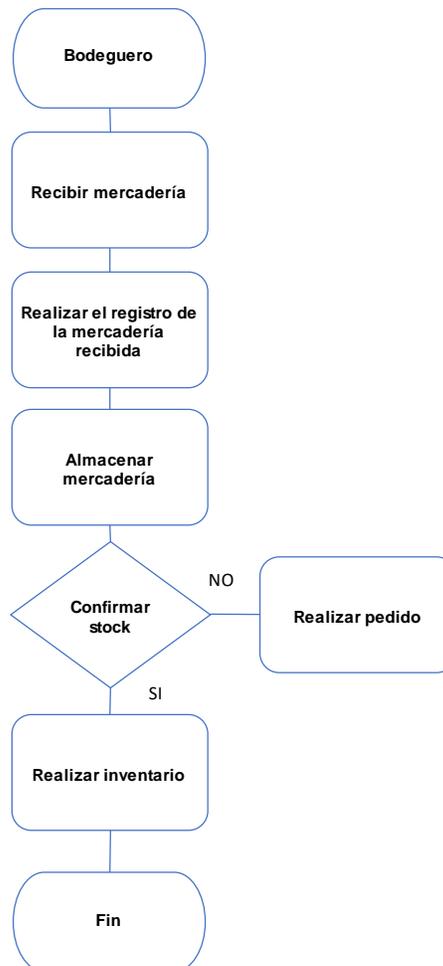


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de inventario
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la evaluación del proceso de inventarios identificamos que existe un nivel de aplicación de controles del 33%, relacionado principalmente a la falta de identificación de riesgo, ejecución de actividades de supervisión y segregación de funciones, observando debilidades referentes a:

- Recepción de mercaderías
- Validación de existencias

Cuestionario de control interno de proceso de Ventas

Responsable del proceso: Jefe de Ventas

Tabla 9

Cuestionario de control interno proceso de ventas

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿Existen políticas establecidas para llevar a cabo procesos y actividades relacionadas a las ventas?		1	
¿Se comunican las políticas establecidas relacionadas a ventas al personal?		1	
¿Se realizan actividades en conjunto con otras áreas?	1		
¿Se entregan documentos de sustento para realizar una venta? como, por ejemplo: pedidos, notas de entrega o factura de venta.	1		
¿Las Órdenes de Pedido detallan claramente los artículos solicitados?		1	
¿Se lleva control de las secuencias de Recibos de Cobro entregados a cada vendedor?	1		
¿Los supervisores y ejecutivos de ventas reciben periódicamente del personal un reporte de actividades?		1	
¿Se llevan estadísticas periódicas de los volúmenes de ventas por vendedor?		1	
¿Se realizan llamadas a los clientes para verificar que no se realicen pedidos ficticios, reclamos, quejas, etc.		1	
¿Existe control presupuestario de gastos incurridos por el departamento de ventas?		1	
¿Se realiza un seguimiento periódico del plan estratégico?		1	
¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		1	
PONDERACIÓN	25%	75%	

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Diagrama de flujo del proceso

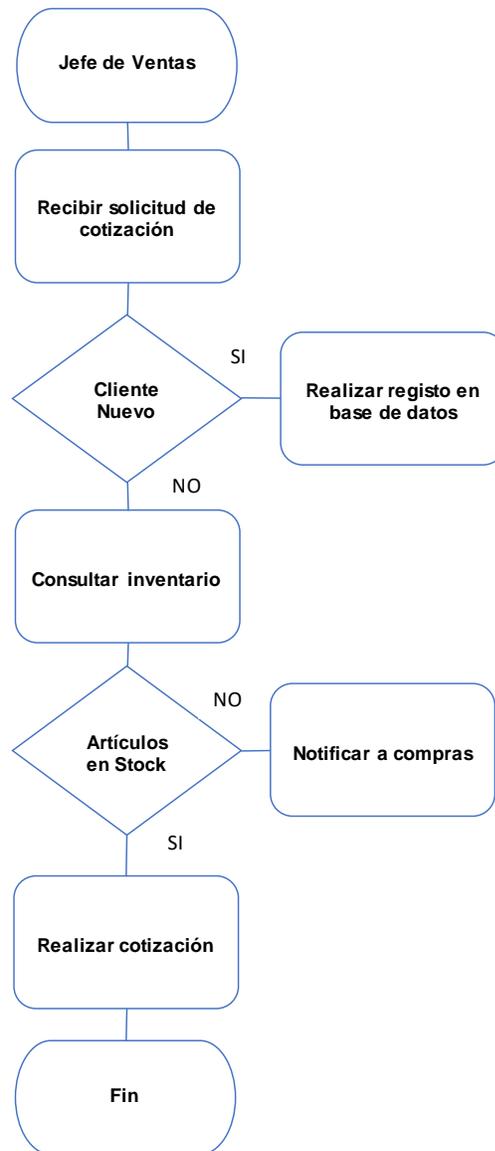


Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de ventas
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la evaluación del proceso de ventas identificamos que existe un nivel de aplicación de controles del 25%, relacionado principalmente a la falta de identificación de riesgo, ejecución de actividades de supervisión y segregación de funciones, observando debilidades referentes a:

- Elaboración de notas de pedido y/o proformas

- Solicitud de mercaderías
- Presupuesto de ventas

Cuestionario de control interno de proceso de Compras

Responsable del proceso: Administración / Jefe de Ventas

Tabla 10

Cuestionario de control interno proceso de compras

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
¿Los Requerimientos de Compras contienen los datos completos del solicitante (departamento, nombre, cargo, etc.)?	1		
¿Los Requerimientos de Compras detallan claramente los ítems necesarios (cantidad, marca, detalles técnicos, etc.)?	1		
¿Los Requerimientos de Compras vienen debidamente firmados por el solicitante y responsable?		1	
¿Se solicita cotizaciones a diferentes proveedores previo a la realización de la compra?	1		
Se realiza comparativo de cotizaciones para escoger la mejor opción de compra respecto a: precios, plazos, descuentos, etc.		1	
¿El responsable de las Compras revisa y aprueba la mejor cotización previo a la compra?	1		
¿Se elabora Orden de Compra para ejecutar la adquisición?		1	
¿La Orden de Compra viene aprobada por el responsable de Compras?		1	
¿Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la Orden de Compra emitida?	1		
¿En el caso de diferencias o inconformidades se procede a reclamar inmediatamente al proveedor para su reposición o cambio correspondiente?	1		
¿El Departamento de Compras remite al Departamento de Contabilidad inmediatamente la factura de compra?		1	
¿Se elabora un presupuesto compras?		1	
¿Las compras de inventarios son realizadas a un proveedor único?		1	
¿Existe un proveedor alternativo para los productos que tienen mayor demanda en el mercado?		1	
¿Las compras cuentan con seguro de importación?	1		
¿Existen contratos establecidos con el proveedor, el cual deberá contener cláusulas de devolución de ítems defectuosos?		1	
PONDERACIÓN	44%	56%	

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Diagrama de flujo del proceso

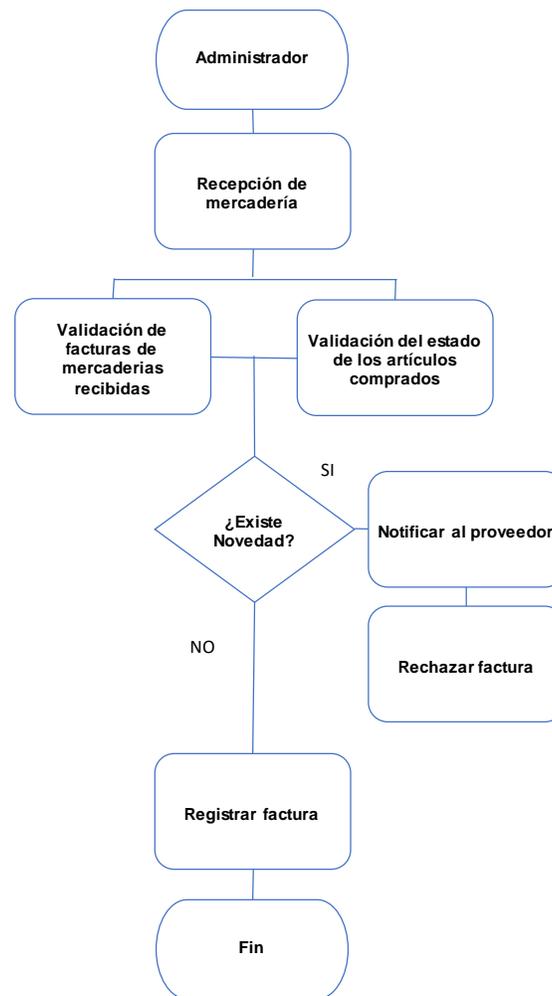


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de compras
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En la evaluación del proceso de compras identificamos que existe un nivel de aplicación de controles del 44%, relacionado principalmente a la falta de identificación de riesgo, ejecución de actividades de supervisión y segregación de funciones, observando debilidades referentes a:

- Requerimientos sin datos del solicitante en la orden de compra
- Recepción de artículos dañados

4.1.8.5.1. Evaluación de los procesos y asignación de nivel de riesgo

Del resultado obtenido de la aplicación de los cuestionarios de control interno a los procesos de Caja-bancos, Cartera, Inventario, Ventas y Compras, se efectúa la recopilación de las debilidades observadas a fin de proceder con la asignación de controles que permitan optimizar la gestión de administración.

Para ello elaboramos la matriz de riesgos y controles la cual determina la probabilidad e impacto de la materialización de eventos de riesgo en los procesos que cuentan con debilidades de control interno.

Para efectuar la calificación del riesgo utilizaremos la matriz de probabilidad, misma que detalla la ocurrencia de los eventos, tal como se observa en la tabla 12.

Tabla 11
Matriz de Probabilidad

Matriz de Probabilidad		
Ocurrencia	Significado	Valor
Frecuente	Casi certeza que se produzca	5
Probable	Probable que se produzca	4
Ocasional	Probable que se produzca a veces	3
Posible	Puede ocurrir en algún momento	2
Improbable	Nunca puede ocurrir	1

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Así como la matriz de consecuencia, misma que determina el impacto con el que los eventos de riesgo pueden materializarse.

Tabla 12
Matriz de Consecuencia

Matriz de Consecuencia		
Consecuencia	Significado	Valor
Catastrófico	Crítico, existen importantes errores, severos incumplimientos.	E
Peligroso	Errores significativos continuos, existen incumplimientos a los puntos de control interno	D
Moderado	Errores significativos ocasionales	C
Menor	Errores operativos, existen incumplimientos en algunos de los puntos de control interno	B
Insignificante	Errores operativos, existen incumplimientos en algunos de los puntos de control interno que son subsanables inmediatamente	A

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

La combinación de ambas da como resultado la valoración del riesgo el cual permitirá realizar la asignación de planes de mitigación y seguimiento que impidan que estos eventos se puedan desarrollar.

4.1.8.5.2. Matriz de riesgo y controles claves

Representa una de las herramientas claves para la gestión de los riesgos e identificación de eventos que pueden afectar los intereses de la empresa, permitiendo un diagnóstico objetivo y global en la evaluación de la gestión de riesgos tanto financieros, operativos y estratégicos.

La tabla 14 muestra el detalle de los procesos más críticos de la empresa, mismo que contempla el nivel de riesgo al que se encuentra expuesto, las actividades de control mitigantes, la periodicidad en la que se debe de aplicar el control, así como los responsables de su ejecución e implementación; adicionalmente, cuenta con la identificación del objetivo estratégico al cual se encuentra ligado.

Tabla 13
Matriz de Riesgos y Controles

Macro-proceso	Subproceso	Riesgo identificado	Impacto en estrategia	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Descripción del Riesgo	Actividad de control	Frecuencia del Control	Responsable de la ejecución	Responsable de implementación
Caja - Bancos	Cierre de caja diario	Riesgo de pérdida por falta de validación de los valores recaudados en el día.	Incrementar la eficiencia financiera	4	C	4C	Medio	Arqueo de caja	Diaria	Cajero	Administrador
	Control del efectivo	Riesgo de fraude por apropiación indebida de efectivo		4	A	4A	Muy Bajo				
	Notificación de depósito de recaudación	Falta de registro contable de pagos realizados	Incrementar la eficiencia operativa	3	B	3B	Bajo	Validación de los comprobantes transaccionales de depósitos con los registros de liquidación de caja			
	Reconciliaciones bancarias	Identificación de errores de registros contables correspondiente a cobros o giros de cheques.	Incrementar la eficiencia financiera	5	D	5D	Alto	Efectuar reconciliación bancaria de las cuentas de la empresa			
Cartera	Efectuar cobranzas por ventas	Riesgo de fraude por apropiación indebida de efectivo	Incrementar la eficiencia financiera	4	C	4C	Medio	Efectuar la validación de las facturas cobradas versus los registros de ingreso de efectivo	Diaria	Contador	Administrador
	Asignación de crédito a clientes	Afectación por asignación de crédito a clientes que efectúan pagos en efectivo	Incrementar la eficiencia financiera	4	D	4D	Alto	Realizar llamadas y/o visitas a los clientes fin de verificar los saldos	Mensual	Vendedores	Jefe de cartera

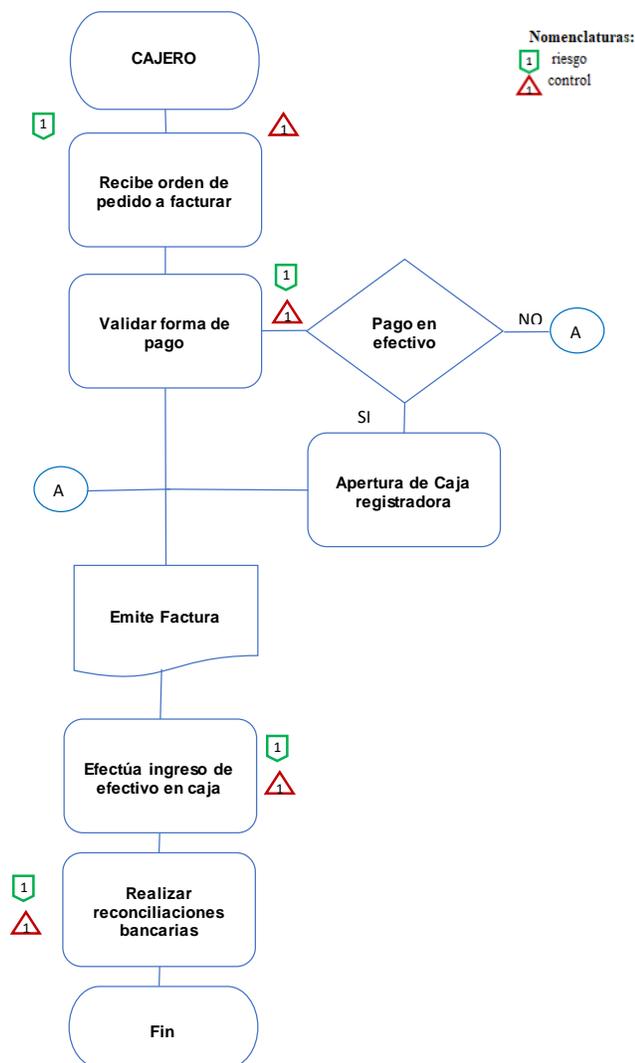
<i>Macro-proceso</i>	<i>Subproceso</i>	<i>Riesgo identificado</i>	<i>Impacto en estrategia</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Nivel de riesgo</i>	<i>Descripción del Riesgo</i>	<i>Actividad de control</i>	<i>Frecuencia del Control</i>	<i>Responsable de la ejecución</i>	<i>Responsable de implementación</i>
	Confirmación de saldos	Asignación de cartera pendiente de pago a clientes	Incrementa la eficiencia Operativa	3	D	3D	Medio	Realizar envío de confirmaciones de saldos a clientes con vencimientos en sus obligaciones	Mensual	Vendedores	Jefe de cartera
Inventarios	Recepción de mercadería	Errores en la recepción e ingreso de mercadería	Incrementar nuestra participación en el mercado	3	C	3C	Bajo	Efectuar ingreso de ítems de mercadería el mismo día de su recepción	En cada recepción de mercadería	Bodeguero	Administrador
	Validación de inventarios	Riesgo de pérdida por la falta de ítems según lo reportado por el sistema	Incrementar la eficiencia financiera	4	B	4B	Bajo	Realizar inventarios físicos de las existencias	Mensual	Bodeguero	Administrador
Ventas	Elaboración de notas de pedido y/o proformas	Falta de registro de mercadería por la no existencia de órdenes de pedido	Incrementa la eficiencia Operativa	2	B	2B	Bajo	Validar las órdenes de pedido versus las facturas de ventas	Diario	Vendedores	Jefe de ventas
	Solicitud de mercadería	Riesgo de fraude por solicitudes ficticias de pedidos	Incrementar la eficiencia financiera	5	C	5C	Alto	Realizar llamadas y/o visitas a los clientes fin de verificar los pedidos	Mensual	Vendedores	Jefe de ventas
	Presupuesto de ventas	Falta de control del cumplimiento del plan estratégico de ventas	Incrementar nuestra participación en el mercado	3	B	3B	Bajo	Seguimiento del plan de ventas	Mensual	Jefe de ventas	Administrador
Compras	Compra de mercadería	Requerimientos sin datos del solicitante en la orden de compra	Incrementar la eficiencia financiera	3	A	3A	Muy Bajo	Verificar que las órdenes de compra cuenten con los datos de la persona que efectúa el requerimiento	Mensual	Jefe de Compras	Administrador

<i>Macro-proceso</i>	<i>Subproceso</i>	<i>Riesgo identificado</i>	<i>Impacto en estrategia</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Nivel de riesgo</i>	<i>Descripción del Riesgo</i>	<i>Actividad de control</i>	<i>Frecuencia del Control</i>	<i>Responsable de la ejecución</i>	<i>Responsable de implementación</i>
		Recepción de artículos dañados	Incrementa la eficiencia Operativa	4	B	4B	Bajo	Validar los ítems versus las órdenes de pedido, así como verificar el estado de los mismos a fin de que sea reportado de manera inmediata al proveedor.	En cada recepción de mercadería	Bodeguero	Administrador

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

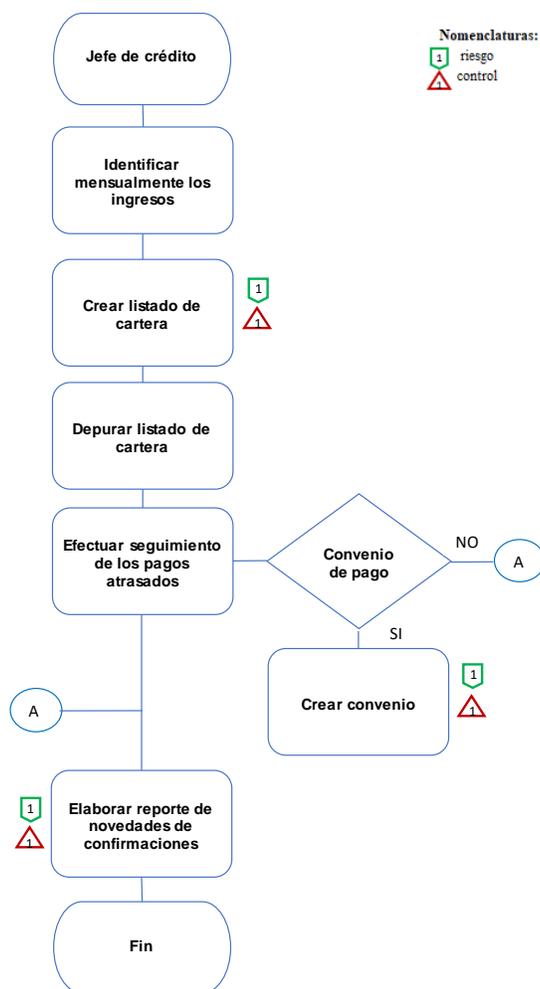
4.1.8.5.3. Actualización de flujos de procesos

Posterior a la aplicación de los controles definidos en la matriz de riesgos y controles, los diagramas de flujos fueron modificados de tal manera que ahora describan los controles establecidos, así como los riesgos identificados, la frecuencia de aplicación del control y los responsables tanto de su ejecución como de efectuar el proceso de supervisión.



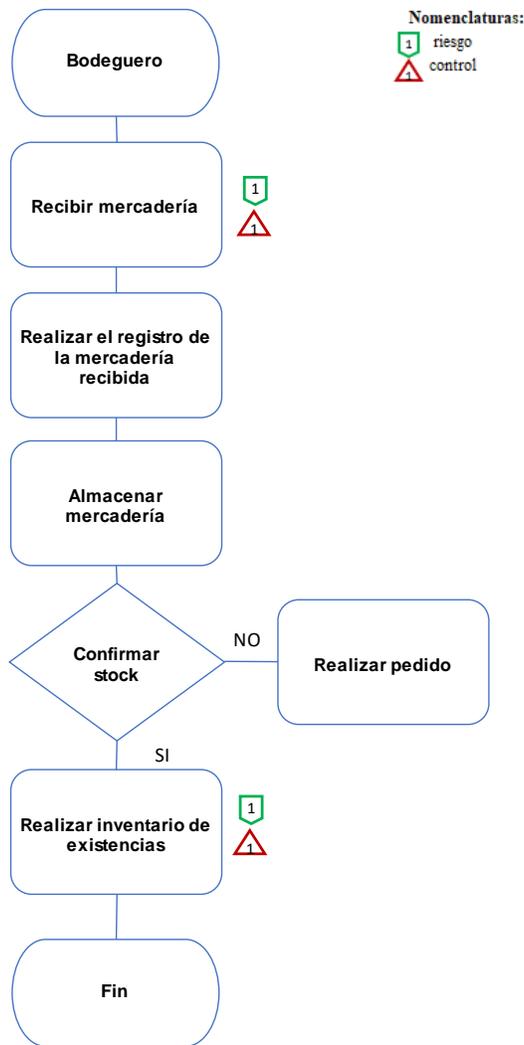
Controles	Riesgos	Responsable de su ejecución	Responsable de supervisión	Frecuencia
Arqueo de caja	Riesgo de pérdida por falta de validación de los valores recaudados en el día.	Cajero	Administrador	Diaria
	Riesgo de fraude por apropiación indebida de efectivo	Cajero	Administrador	Diaria
Validación de los comprobantes transaccionales de depósitos con los registros de liquidación de caja	Falta de registro contable de pagos realizados	Cajero	Administrador	Diaria
Efectuar reconciliación bancaria de las cuentas de la empresa	Identificación de errores de registros contables correspondiente a cobros o giros de cheques.	Contador	Administrador	Quincenal

Figura 9. Diagrama de Flujo actualizado procesos Caja-Bancos
Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)



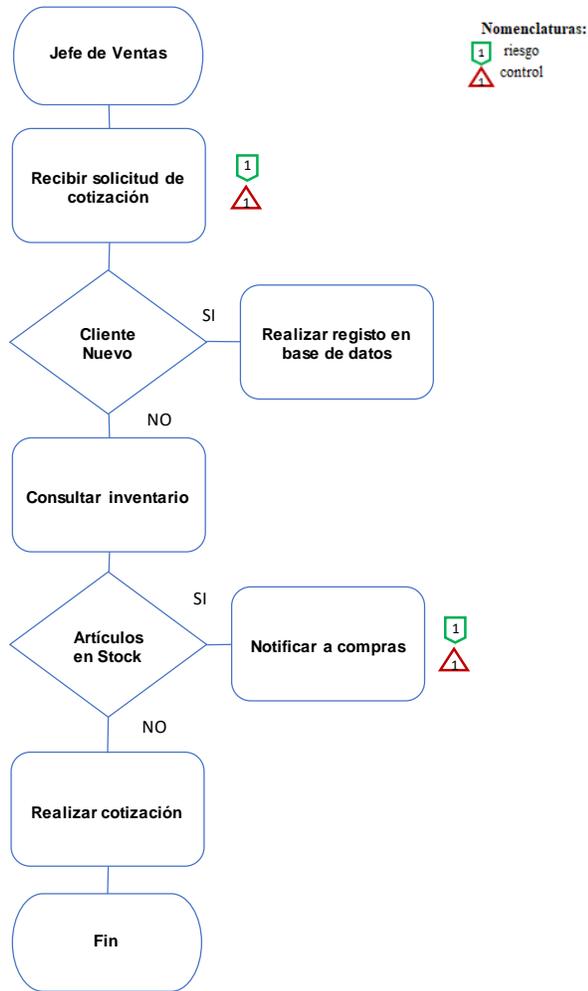
Controles	Riesgos	Responsable de su ejecución	Responsable de supervisión	Frecuencia
Efectuar la validación de las facturas cobradas versus los registros de ingreso de efectivo	Riesgo de fraude por apropiación indebida de efectivo	Contador	Administrador	Diaria
Realizar llamadas y/o visitas a los clientes fin de verificar los saldos	Afectación por asignación de crédito a clientes que efectúan pagos en efectivo	Vendedor	Jefe de Cartera	Mensual
Realizar envío de confirmaciones de saldos a clientes con vencimientos en sus obligaciones	Asignación de cartera pendiente de pago a clientes	Vendedor	Jefe de Cartera	Mensual

Figura 10. Diagrama de flujo actualizado proceso de cartera
 Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)



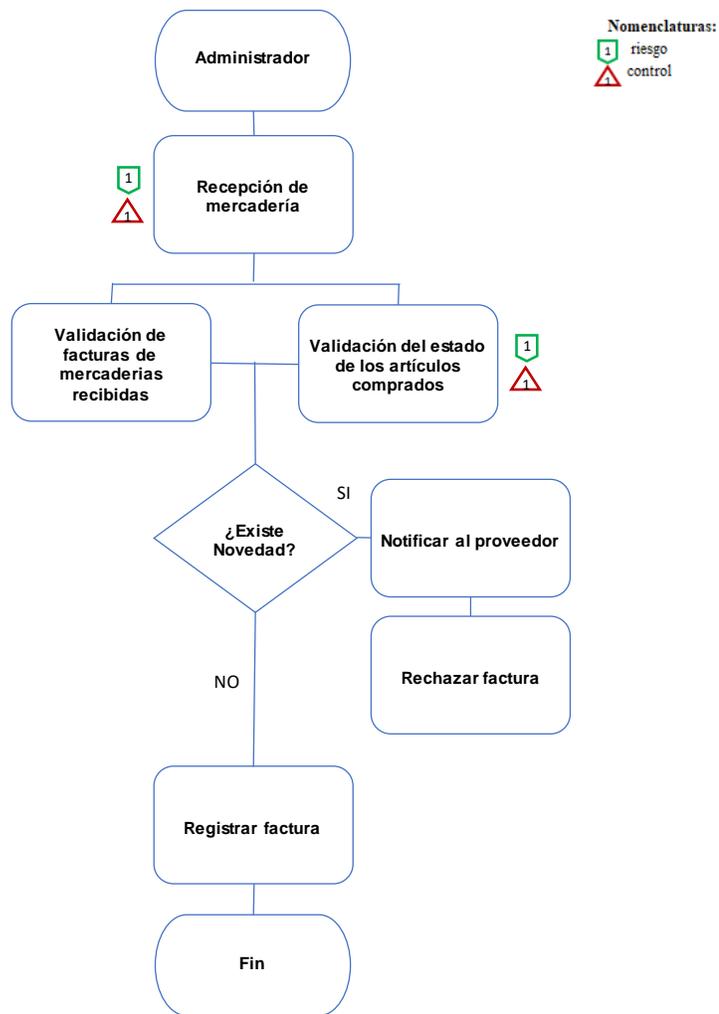
Controles	Riesgos	Responsable de su ejecución	Responsable de supervisión	Frecuencia
Efectuar ingreso de items de mercadería el mismo día de su recepción	Errores en la recepción e ingreso de mercadería	Bodeguero	Administrador	En cada recepción de mercadería
Realizar inventarios físicos de las existencias	Riesgo de pérdida por la falta de items según lo reportado por el sistema	Bodeguero	Administrador	Mensual

Figura 11. Diagrama de flujo actualizado proceso de inventario
 Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)



Controles	Riesgos	Responsable de su ejecución	Responsable de supervisión	Frecuencia
Validar las órdenes de pedido versus las facturas de ventas	Falta de registro de mercadería por la no existencia de órdenes de pedido	Vendedores	Jefe de Ventas	Diario
Realizar llamadas y/o visitas a los clientes fin de verificar los pedidos	Riesgo de fraude por solicitudes ficticias de pedidos	Vendedores	Jefe de Ventas	Mensual
Seguimiento del plan de ventas	Falta de control del cumplimiento del plan estratégico de ventas	Jefe de Ventas	Administrador	Mensual

Figura 12. Diagrama de flujo actualizado proceso de ventas
 Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)



Controles	Riesgos	Responsable de su ejecución	Responsable de supervisión	Frecuencia
Verificar que las órdenes de compra cuenten con los datos de la persona que efectúa el requerimiento	Requerimientos sin datos del solicitante en la orden de compra	Jefe de Compras	Administrador	Mensual
Validar los ítems versus las órdenes de pedido, así como verificar el estado de los mismos a fin de que sea reportado de manera inmediata al proveedor.	Recepción de artículos dañados	Bodeguero	Administrador	En cada recepción de mercadería

Figura 13. Diagrama de flujo actualizado proceso de compras
 Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

Una vez efectuados los cambios en los procesos, aplicando la optimización de los recursos, eficiencia operativa y financiera y el aumento en el nivel de desarrollo de los principales actores de la ejecución y supervisión del cumplimiento de los controles establecidos, alineados a las estrategias definidas por la empresa, se estima un crecimiento aproximado del 161% de la utilidad neta tal como se lo representa a continuación:

Tabla 14
Estado de Resultados proyectado

	Antes de los cambios	Después de los cambios	Variación	% Variación
INGRESOS				
Ventas	645,186	763,365	118,179	18%
Otros ingresos	150	150	0	0%
COSTOS				
Costo de Ventas	-425,823	-503,821	-77,998	18%
UTILIDAD BRUTA	219,513	259,694	40,181	18%
EGRESOS				
Gastos				
Gastos Administrativos	-128,463	-121,547	6,916	-5%
Gastos de Ventas	-61,435	-69,857	-8,422	14%
Otros gastos	-4,830	-3,154	1,676	-35%
Utilidad antes de impuestos	24,785	65,136	40,351	163%
Participación trabajadores 15%	3,718	9,770	6,053	163%
Utilidad antes de impuesto a la renta	21,067	55,366	34,298	163%
Impuesto a la renta causado	4,125	11,073	6,948	168%
UTILIDAD NETA	16,942	44,293	27,350	161%

4.1.9. Costos de Implementación de la propuesta

La implementación del modelo de auditoría para identificación de riesgos e implementación de controles demanda la atención directa de la administración de la empresa en virtud de que son ellos los principales actores en el cumplimiento del control interno, sin embargo, será necesaria la colaboración del contador de la empresa, mismo que efectuará las funciones de validación del cumplimiento de los controles e identificación de riesgos. Cabe recalcar que los

costos de implementación y capacitación dependerá del número del personal involucrado y del tamaño de la empresa.

El diseño de la propuesta tendrá costos en cada una de sus fases como se detallan en la tabla 15, misma que se ajusta a los procesos de una pequeña y mediana empresa.

Tabla 15
Costos de Implementación de la propuesta

Actividad	Objetivo	Duración				Costo
		1era. Semana	2da. Semana	3era. Semana	4ta. Semana	
Identificación de objetivos estratégicos	Establecer los parámetros de los procesos a fin de alinearlos con los objetivos de empresa.	x				\$150.00
Elaboración de políticas internas.	Establecer políticas internas que permitan a sus colaboradores el cumplimiento efectivo de sus actividades.	x				\$300.00
Levantamiento y elaboración de flujos de procesos e identificación de riesgos	Elaborar un diagrama de procesos en el cual se identifiquen los riesgos y controles claves que permitan desarrollar planes de mitigación que minimicen el impacto de la materialización de eventos.		x	x		\$400.00
Diseño de una guía para la aplicación del modelo propuesto.	Ejecutar el modelo de auditoría en la empresa proporcionando las directrices para su correcta aplicación.				x	\$250.00

Elaborado por: Varas Navas, J. (2020)

En función al análisis efectuado, se puede determinar que el costo promedio de implementación del modelo propuesto es de \$1,100.00 por sus cuatro fases, sin embargo, los costos pueden variar.

4.1.10. Beneficios de la propuesta

El modelo de auditoría será una guía para que los responsables de la aplicación de los procesos y la gerencia de la empresa puedan de una manera fácil efectuar la identificación de eventos de riesgo y de esta manera efectuar la aplicación de planes de mitigación tendientes a minimizar dichos eventos, convirtiéndose de esta manera en una herramienta de gestión de recursos y optimización de procesos que permita una toma de decisiones oportuna, previniendo de esta manera la materialización de eventos que perjudiquen los intereses de la empresa.

4.1.10.1. Beneficiarios directos

Entre los beneficiarios directos se encuentran:

- Administradores
- Contadores
- Accionistas

4.1.10.2. Beneficiarios indirectos

Entre los beneficiarios indirectos se encuentran:

- Clientes
- Proveedores
- Organismos de Control
- Colaboradores

4.1.11. Conclusión de la propuesta

La implementación del modelo de auditoría para la identificación de riesgos e implementación de controles fortalecerá a las pequeñas y medianas empresas Comerciales, impulsándolas a conseguir sus objetivos, previniendo la pérdida de recursos, mejora los valores éticos, facilita el aseguramiento de los controles, incrementa la confianza de inversionistas y sobre todo permite identificar dónde se encuentran los mayores riesgos, permitiendo al proceso de auditoría enfocar su esfuerzo en las áreas y/o procesos en los cuales se puede generar un mayor valor a la empresa.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada se puede concluir lo siguiente:

- Se revisó documentadamente los elementos teóricos que sustentan la aplicación de auditorías para la identificación de riesgos e implementación de controles, así como la evaluación de los controles existentes tendientes a mejorarlos y alinearlos conforme a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se identifica la existencia de una problemática en las pequeñas y medianas empresas, basados en el escaso conocimiento de aplicación de técnicas de auditoría para la identificación del control interno, lo cual no le permite a la administración mitigar los riesgos derivados de su actividad, así como la aplicación de controles alineados a los objetivos estratégicos que permitan efectuar el seguimiento correspondiente al nivel de riesgo que representa.
- Los procedimientos de auditoría relacionados con el control interno permiten a la empresa limitar el riesgo de fraude o infidelidad laboral, define las actividades que cada colaborador debe realizar, así como los controles que se deben aplicar, permitiendo detectar oportunamente errores operativos que perjudiquen los intereses de la compañía.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe hacer uso del presente trabajo para el entendimiento de los conceptos técnicos de control interno e identificación de riesgos, mismo que representa una gran utilidad para su correcta aplicación.
- Es indispensable que las empresas destinen recursos para la capacitación del personal en temas relacionados con la identificación de riesgos y aplicación de controles, lo cual fortalecerá los conocimientos y habilidades para la detección oportuna de eventos de riesgo y creación de controles oportunos que permitan lograr la eficiencia operativa y financiera definidas como parte de sus objetivos estratégicos.
- Se recomienda efectuar un análisis de los objetivos estratégicos de la empresa, mismos que deberán contemplar los plazos de cumplimiento, así como la evaluación anual de los mismos a fin de que sean ajustados conforme a las necesidades de la empresa.
- Se recomienda que la propuesta elaborada en el presente proyecto de investigación sea socializada con los colaboradores de la empresa mediante charlas de concienciación, así como la creación de canales de denuncias que permitan recibir receptor confidencialmente sospechas de eventos de infidelidad laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, D., & Pillco, J. (10 de 2018). *Repositorio digital Biblioteca Paúl Ponce Rivadeneira*. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4260/1/EL%20CONTROL%20INTERNO%20Y%20EL%20DESEMPE%20c3%91O%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES%20COMERCIALES%20-%20ALVARADO%20MONCADA%20DIEGO%20c%20.pdf>: <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4260>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (30 de 11 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de Constitución de la República del Ecuador: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Asociación Española para la Calidad, EAC. (02 de 05 de 2019). *EAC*. Recuperado el 15 de 07 de 2020, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso#:~:text=En%201992%20la%20comisi%C3%B3n%20public%C3%B3,y%20generando%20una%20definici%C3%B3n%20com%C3%BAn>: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso#:~:text=En%201992%20la%20comisi%C3%B3n%20public%C3%B3,y%20generando%20una%20definici%C3%B3n%20com%C3%BAn>
- Auditool. (12 de 07 de 2016). *Auditool*. Recuperado el 16 de 01 de 2020, de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/573-auditoria-interna-herramienta-vital-para-el-exito>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C. V. Recuperado el 02 de 08 de 2020
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las PYMES*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 02 de 08 de 2020
- Código Orgánico de la Producción. (12 de 08 de 2013). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Recuperado el 01 de 10 de 2020, de CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES: [file:///C:/Users/jvaras/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\]%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/jvaras/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2]%20(3).pdf)
- Colegio de Contadores Públicos de México. (09 de 2015). *Boletín de Investigación Comisión de Desarrollo SE Auditoría Interna - Sur*. Obtenido de <https://www.ccpm.org.mx>: https://www.ccpm.org.mx/avisos/PlandeAuditor_aInternabasadoenRiesgos.pdf
- Contraloría General del Estado. (30 de 05 de 2020). *Contraloría General del Estado*. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/Informativo/NuestrosServicios/AuditoriaGubernamental>
- COSO. (Mayo de 2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- COSO. (06 de 2017). *Instituto de Auditores Internos de España*. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 02 de 08 de 2020, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Documento del sitio web de la Superintendencia de Compañías, V. y. (26 de 08 de 2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- ESPAE Graduate School of Management, E. (2017). *Industria Automotriz. Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la Toma de Decisiones*, 50.
- Estupiñán, R. (2017). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 24 de 06 de 2020
- General, G. (08 de 15 de 2020). Evaluación de controles. (G. Varas Navas, Entrevistador)
- H. Congreso Nacional. (05 de 11 de 1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 16 de 09 de 2020, de Ley de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Hernández Moreno, G. R., & Godínez González, A. M. (2014). *Planeación estratégica TOTAL* ®. México, León: Ignius Media Innovation. Recuperado el 02 de 08 de 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 16 de 08 de 2020
- Instituto de Auditores Internos de España. (2015). *Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Madrid, Santa Cruz de Marcenado, España: Prodedim. Recuperado el 25 de 06 de 2020
- Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo. (05 de 2019). *Auditoría Ágil con SCRUM*. Santiago, Providencia, Chile. Recuperado el 12 de 01 de 2020
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 11 de 2018). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Jacques Fillion, L., Cisneros Martínez, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 02 de 08 de 2020, de <http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/ADMINISTRACION-DE-PYMES-EMPRESAS-DIRIGIR-Y-DESARROLLAR-EMPRESAS.pdf>
- Lemus, D. (13 de 04 de 2016). *Auditool*. Recuperado el 06 de 06 de 2020, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planeacion-estrategica>
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (12 de 06 de 2002). *Contraloría General del Estado*. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/Normatividad/BaseLegal>
- Mateus, I. J. (15 de 01 de 2015). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16694/MateusTraslavinaIngrithJuliana2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico - Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 25 de 07 de 2020

- Montilla, O. D., & Herrera, L. G. (03 de 2006). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2011). *Planeación estratégica, Fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 01 de 08 de 2020
- Ron, R. E., & Sacoto, V. A. (28 de 07 de 2017). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Ruiz, C. (05 de 2015). *Repositorio digital Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/8489>:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8489/1/T-UCE-0003-CA088-2015.pdf>
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma S.A. Recuperado el 01 de 08 de 2020
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (15 de 07 de 2017). *Boletín Jurídico, Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica - Teoría y casos*. México: McGraw-Hill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 25 de 07 de 2020
- Villardefrancos, M., & Rivera, Z. (05 de 2006). *La auditoría como proceso de control: Concepto y Tipología*. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>

ANEXOS

Entrevista al Gerente General de la compañía

La entrevista que se detalla a continuación va dirigida para un proyecto de maestría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil para las pequeñas y medianas empresas.

Pregunta 1:

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Pregunta 2:

¿Conoce usted cuáles son los objetivos estratégicos de su empresa?

Pregunta 3:

¿Considera usted que los objetivos estratégicos planteados son alcanzables?

Pregunta 4:

¿Qué problemas considera usted son los que dificultan el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados.

Pregunta 5:

¿Conoce usted qué es control interno?

Pregunta 6:

¿Considera usted que las empresas Pymes tienen dificultades para identificar oportunamente problemas relacionados con el control interno de la empresa?

Pregunta 7:

¿La compañía cuenta con personal capacitado en temas de control interno?

Pregunta 8:

¿La empresa cuenta con manuales de políticas y funciones?

Pregunta 9:

¿Los manuales de políticas son elaborados por personal capacitado académica y profesionalmente, directivos o se contrata asesores para su elaboración?

Pregunta 10:

¿En estos últimos dos años se han efectuado procesos de auditoría interna dentro de la empresa?

Pregunta 11:

¿Considera usted que es necesaria la implementación de un Plan de Auditoría enfocada a coadyuvar a la Administración de la empresa al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Entrevistas realizadas a expertos en auditoría.

Fecha:

Entrevistador:

Entrevistado:

Pregunta 1:

En su experiencia, ¿Las empresas Pymes Comerciales deben definir sus objetivos estratégicos, así como los lineamientos que deberán seguir para su cumplimiento?

Pregunta 2:

¿Considera usted que es necesario que la Administración de la empresa difunda a todos los colaboradores cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

Pregunta 3:

En su experiencia, ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen las Pymes Comerciales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

Pregunta 4:

¿Considera usted que las empresas Pymes tienen dificultades para identificar oportunamente problemas relacionados con el control interno de la empresa?

Pregunta 5:

¿Considera usted que las empresas deben capacitar constantemente a sus colaboradores en temas referentes a su actividad laboral?

Pregunta 6:

¿Considera usted que las empresas Pymes Comerciales deben contar con manuales de políticas y funciones?

Pregunta 7:

¿Cree usted que es importante la socialización de los manuales de políticas y funciones?

Pregunta 8:

En su experiencia, a pesar de que normativamente no es obligatorio que las empresas Pymes cuenten con evaluaciones de Auditoría, ¿Considera usted necesaria la implementación de un Modelo de Auditoría enfocado para las empresas Pymes Comerciales?

Pregunta 9:

¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Auditoría podrá ayudar a las empresas Pymes Comerciales al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

Pregunta 10:

¿En su experiencia, la implementación de un Modelo de Auditoría debería ser considerado por los entes de control como un tema obligatorio para las empresas Pymes Comerciales?