

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL  
MARCO DE CONTROL INTERNO SEGÚN C.O.S.O. Y SU  
INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS  
EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL  
AÑO 2013”.**

Realizado por:

**WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA**

Director del proyecto:

**MG. FABIÁN TAPIA**

Como requisito para la obtención del título de:

**Master en Administración de Negocios**

Quito, 9 de diciembre de 2014

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA, con cédula de identidad #0600940357, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

**WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA**

C.C.: 0600940357

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE CONTROL INTERNO SEGÚN C.O.S.O. Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2013”.**

Realizado por:

**WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ha Sido dirigido por el profesor

**MG. FABIÁN TAPIA**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**MG. FABIÁN TAPIA**

**DIRECTOR**

## **PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**JOSÉ FLORES**

**ISRAEL PERALTA**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador

José Flores

Israel Peralta

Quito, 9 de diciembre de 2014

**DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios por su inmensa misericordia y bendiciones que me ha prodigado,

a mi padre Oswaldo Alberto que está en el cielo,

a mi madre Violeta que aún está conmigo, a mi esposa Alegría,

a mis hijos: Sofía, Pablo, Gisela y Viviana.

## **AGRADECIMIENTO**

Al profesor Fabián Tapia por su valiosa dirección y colaboración en el desarrollo del presente tema de investigación.

A los profesores: José Flores e Israel Peralta que con sus comentarios permitieron que se lograra configurar un mejor trabajo.

A la Universidad Internacional SEK por haber impartido un programa de Maestría que me ha servido para incrementar mis conocimientos profesionales.

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de la actividad empresarial, los controles internos desempeñan un rol importante; habitualmente éstos deben ser un medio eficaz para alcanzar las diferentes categorías de objetivos, consecuentemente se debe dar la importancia necesaria a su estructura y funcionamiento. Una empresa que carece de controles internos apropiados es como un barco que desea arribar a puerto con herramientas de navegación en mal estado, pierde mucho tiempo en maniobrar para mantenerse en la ruta, exactamente eso mismo ocurre con una empresa sin controles internos definidos.

La investigación realizada a las empresas PYMES de la ciudad de Quito permitió determinar las brechas existentes en la estructura de controles internos en ese tipo de empresas, al comparar con uno de los métodos de mayor aceptación en el mundo, el denominado Marco de Control Interno emitido por la organización COSO cuyos integrantes son profesionales de la administración y contaduría pública de los Estados Unidos de América. Los efectos de no mantener una adecuada estructura de controles internos afectan a los niveles de eficiencia, efectividad y competitividad en las empresas estudiadas, así como no permiten alcanzar los objetivos que las mismas se plantean.

Como resultado de este trabajo de campo se preparó una guía, la cual establece lineamientos de carácter general considerando los elementos del Método COSO para la implementación de controles internos, que permitan un mejor manejo de los diferentes recursos, así como la satisfacción de las diferentes partes interesadas en la labor que desarrollan el segmento empresarial PYMES.

Finalmente se eligió el segmento de las PYMES por ser las que más apoyo necesitan para desarrollar mejores prácticas empresariales a costos relativamente bajos.

## **ABSTRACT**

Within businesses, internal controls play important role; usually they must be effective to achieve the different categories of objectives consequently should be given the necessary importance to its structure and function. A company that lacks appropriate internal controls is like a ship that wants to arrive at port with broken navigation tools, much time is lost in maneuvering to stay on course, that is what happens to a company without proper internal controls .

The research was conducted about SME companies in Quito allowed to determine the gaps in internal control structure in such enterprises, comparing with one of the methods most widely accepted in the world, the so-called Internal Control Framework issued by the COSO organization whose members are professional management and public accounting of the United States of America. The effects of not maintaining adequate internal control structure affect levels of efficiency, effectiveness and competitiveness in the companies studied, as well as the difficulty to achieve the objectives that they established.

As a result of this fieldwork a guide was prepared, which establishes general guidelines considering the elements of COSO method for implementing internal controls that allow better management of different resources and meeting the different parts interested in the work being done in the SME business segment.

Finally the SME segment was chosen as the most support needed to develop better business practices at relatively low cost.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	ii
DECLARATORIA.....	iii
PROFESORES INFORMANTES.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1.1. Diagnóstico del problema.....	4
1.1.1.2. Pronóstico .....	8
1.1.1.3. Control del pronóstico .....	8

1.1.2. Formulación del problema.....	9
1.1.3. Sistematización del problema.....	9
1.1.4. Objetivo general .....	10
1.1.5. Objetivos específicos:.....	10
1.1.6. Justificaciones.....	10
1.1.6.1. Justificación teórica .....	12
1.1.6.2. Justificación práctica .....	13
1.2. MARCO TEÓRICO .....	13
1.2.1. Fuentes de información .....	15
1.2.1.1. Fuentes primarias.....	15
1.2.1.2. Fuentes secundarias .....	15
1.2.2. Marco conceptual .....	15
1.2.3. Hipótesis .....	17
CAPÍTULO II .....	18
2. MÉTODO.....	18
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	18
2.1.1. Descriptivo .....	18
2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	18
2.2.1. De campo.....	18
2.2.2. Documental.....	19
2.3. MÉTODO .....	19
2.3.1. Método hipotético.....	19

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	19
2.4.1. Población .....	19
2.4.2. Muestra .....	20
2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	20
2.6.1. Prueba piloto.....	21
2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	21
2.7.1 Procesamiento de datos .....	24
CAPÍTULO III.....	25
3. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS SOBRE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE CONTROL SEGÚN COSO – ERM .....	25
3.1 AMBIENTE INTERNO .....	26
3.1.1. ¿Qué entiende por controles internos? .....	26
3.1.2. ¿Cuál es el rol del control interno dentro de la administración? .....	29
3.1.3. ¿Posee la empresa un código de ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes? .....	30
3.1.4. ¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?.....	32
3.1.5. ¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?.....	34
3.1.6. ¿La compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional? .....	36
3.1.7. ¿La empresa tiene un departamento encargado de talento humano? .....	37

3.1.8. ¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa? .....	39
3.1.9. ¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados? .....	41
3.1.10. ¿Se tiene definido qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa? ....	42
3.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	43
3.2.1. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica? .....	43
3.2.2. ¿Están definidos los objetivos de la empresa? .....	44
3.2.3. ¿Participaron en la definición de objetivos?.....	46
3.2.4. ¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma? .....	47
3.2.5. ¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo? .....	49
3.2.6. ¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?.....	50
3.2.7. ¿Existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa?.....	51
3.2.8. ¿Se ha realizado una relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos existentes?.....	52
3.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....	54
3.3.1. ¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?.....	54
3.3.2. ¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?.....	56
3.3.3. ¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización? .....	56
3.3.4. ¿La dirección toma en cuenta las amenazas y debilidades para establecer objetivos?.....	58

3.3.5. ¿Existieron consecuencias importantes de los eventos negativos? .....	59
3.3.6. ¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa?.....	61
3.3.7. En caso de no tener sistema de identificación de riesgos ¿le gustaría tener?.....	62
3.3.8. ¿Cada qué tiempo se determinan los riesgos? .....	63
3.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	66
3.4.1. Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?.....	66
3.4.2. ¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?.....	67
3.4.3. Para los riesgos encontrados o detectados, ¿quiénes evalúan el impacto de los mismos? (indicar) .....	69
3.4.4. ¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?.....	70
3.4.5. Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas? .....	72
3.5. RESPUESTA AL RIESGO .....	73
3.5.1. Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos? .....	73
3.5.2. Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos? ...	76
3.5.3. ¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?.....	77
3.5.4. ¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos? 78	
3.5.5. ¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?.....	79
3.6. ACTIVIDADES DE CONTROL .....	81
3.6.1. ¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?... 81	

3.6.2. La falta de supervisión y control ¿ha afectado negativamente a las actividades de la empresa? .....	82
3.6.3. ¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados? .....	84
3.6.4. ¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión y control?.....	86
3.6.5. En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta las actividades el personal? .....	87
3.6.6. ¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?.....	89
3.7.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	90
3.7.1. ¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal?.....	90
3.7.2. ¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?.....	92
3.7.3. ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?.....	94
3.7.4. ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas? .....	95
3.7.5. ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)? .....	97
3.8. MONITOREO .....	99
3.8.1. ¿Se controla la ejecución de las actividades?.....	99
3.8.2. ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos? ....	100

3.8.3. ¿Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos? .....	102
3.8.4. ¿Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?....	104
3.8.5. ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?.....	106
3.9. CALIFICACIÓN SOBRE SI LAS PYMES CUMPLEN O NO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL MARCO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO - ERM. .....	108
3.9.1. Respuestas dadas a cada una de las 52 preguntas planteadas en la encuesta y su calificación de si cumple o no con los requerimientos de COSO – ERM.....	108
CAPÍTULO IV .....	117
4. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN MARCO DE CONTROL SEGÚN COSO – ERM .....	117
4.1. AMBIENTE INTERNO .....	117
4.1.1. Código de ética .....	117
4.1.2. Definir las principales políticas y procedimientos. ....	120
4.1.3. Definir las principales funciones y actividades del personal.....	123
4.1.3.1. Políticas de selección, control y desarrollo del personal. ....	123
4.1.3.2. Integridad y valores. ....	124
4.1.3.3. Filosofía sobre el riesgo.....	125
4.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	126
4.2.1. Objetivos estratégicos.....	126
4.2.2. Objetivos operacionales.....	128
4.2.3. Objetivos de reporte / información financiera.....	129

4.2.4. Objetivos de cumplimiento.....	130
4.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....	131
4.3.1. Factores externos e internos. ....	131
4.3.2. Identificación de eventos.....	132
4.3.3. Categorías de eventos.....	133
4.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	134
4.4.1. Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo e impacto. ....	134
4.4.2. Técnicas de evaluación de riesgos.....	135
4.4.3. Riesgos originados por los cambios. ....	136
4.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	137
4.5.1. Categoría de respuestas. ....	137
4.5.2. Decisión de respuestas.....	139
4.6. ACTIVIDADES DE CONTROL .....	140
4.6.1. Elaborar la matriz de riesgos y controles. ....	140
4.6.2. Principales actividades de control. ....	141
4.6.3. Controles sobre los sistemas automatizados de información. ....	142
4.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	143
4.7.1. Fomentar la cultura de información en todos los niveles. ....	143
4.7.2. Confiabilidad de la información.....	144
4.7.3. Comunicación interna.....	145
4.7.4. Comunicación externa. ....	147
4.8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO .....	148

4.8.1. Supervisión permanente. ....	148
4.8.2. Evaluación interna. ....	149
4.8.3. Evaluación externa. ....	150
CAPÍTULO V .....	153
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	153
5.1. CONCLUSIONES .....	153
5.1.1. Objetivo general .....	153
5.1.2. Objetivos específicos .....	156
5.2. RECOMENDACIONES .....	161
BIBLIOGRAFÍA .....	163
ANEXOS .....	165

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables. ....	22
Tabla 2. Marco de control y sistema de gestión de riesgos.....	25
Tabla 3. Respuestas sobre controles internos.....	26
Tabla 4. Rol del control interno dentro de la administración.....	29
Tabla 5. Código de ética de la empresa.....	30
Tabla 6. Comentarios sobre el código de ética de la empresa.....	30
Tabla 7. Políticas y procedimientos de la empresa. ....	32
Tabla 8. Comentarios sobre las políticas y procedimientos de la empresa. ....	32
Tabla 9. Funciones de cada cargo. ....	34
Tabla 10. Comentarios sobre las funciones de cada cargo.....	35
Tabla 11. Información sobre el organigrama jerárquico de la compañía. ....	36
Tabla 12. Comentarios sobre el organigrama jerárquico de la compañía. ....	36
Tabla 13. Departamento de talento humano en la empresa.....	37
Tabla 14. Comentarios sobre el departamento de talento humano en la empresa. ....	38
Tabla 15. Publicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa .....	39
Tabla 16. Comentarios sobre publicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.....	40
Tabla 17. Conocimiento de los colaboradores a superiores y subordinados.....	41
Tabla 18. Comentarios del conocimiento de los colaboradores a superiores y subordinados. ....	41
Tabla 19. Definición de actividades riesgosas para la empresa. ....	42

Tabla 20. Comentarios sobre definición de actividades riesgosas para la empresa. ....	42
Tabla 21. Ambiente interno que incluye COSO – ERM.....	43
Tabla 22. Planificación estratégica de la empresa.....	43
Tabla 23. Comentarios sobre la planificación estratégica de la empresa. ....	44
Tabla 24. Definición de objetivos en la empresa. ....	44
Tabla 25. Comentarios de la definición de objetivos en la empresa. ....	45
Tabla 26. Participación en la definición de objetivos. ....	46
Tabla 27. Comentarios sobre la participación en la definición de objetivos.....	46
Tabla 28. Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa.....	47
Tabla 29. Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa.....	48
Tabla 30. Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos. ....	49
Tabla 31. Comentarios de los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos. ....	50
Tabla 32. Indicadores de gestión para controlar objetivos.....	50
Tabla 33. Comentarios sobre los indicadores de gestión para controlar objetivos. ....	51
Tabla 34. Conexión entre objetivos y manuales de la empresa. ....	51
Tabla 35. Comentarios de la conexión entre objetivos y manuales de la empresa. ....	52
Tabla 36. Relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos.....	53
Tabla 37. Comentarios de la relación entre objetivos de la empresa y controles internos.....	53
Tabla 38. Establecimiento de objetivos que incluye COSO – ERM.....	54
Tabla 39. Identificación de los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc. ....	54
Tabla 40. Comentarios de la identificación de los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc. ....	55
Tabla 41. Departamento de gestión de riesgos en la empresa.....	56
Tabla 42. Elaboración de análisis FODA de la organización. ....	56

Tabla 43. Comentarios de la elaboración de análisis FODA de la organización. ....	57
Tabla 44. Amenazas y debilidades establecimiento de objetivos .....	58
Tabla 45. Consecuencias importantes de los eventos negativos. ....	59
Tabla 46. Comentarios de las consecuencias importantes de los eventos negativos. ....	59
Tabla 47. Reporte sobre eventos de riesgo en la empresa.....	61
Tabla 48. Comentarios de los reporte sobre eventos de riesgo en la empresa. ....	61
Tabla 49. Sistema de identificación de riesgo.....	62
Tabla 50. Comentarios sobre el sistema de identificación de riesgo. ....	63
Tabla 51. Tiempo en el que se determinan los riesgos.....	63
Tabla 52. Tiempo en el que se determinan los riesgos.....	64
Tabla 53. Identificación de eventos que incluye COSO – ERM.....	65
Tabla 54. Impacto de los riesgos. ....	66
Tabla 55. Comentarios del impacto de los riesgos.....	67
Tabla 56. Lista de riesgos.....	67
Tabla 57. Comentarios de la lista de riesgos. ....	68
Tabla 58. Quienes evalúan el impacto de riesgos. ....	69
Tabla 59. Quienes evalúan el impacto de riesgos. ....	69
Tabla 60. Probabilidades de riesgo. ....	70
Tabla 61. Comentarios de las probabilidades de riesgo. ....	71
Tabla 62. Identificación de las causas de los riesgos .....	72
Tabla 63. Comentarios sobre la identificación de las causas de los riesgos .....	72
Tabla 64. Evaluación de riesgos que incluye COSO – ERM.....	73
Tabla 65. Se adoptan estrategias para evitar riesgos.....	74
Tabla 66. Comentarios sobre si se adoptan estrategias para evitar riesgos.....	74
Tabla 67. Las estrategias ayudaron a mitigar los riesgos. ....	76

Tabla 68. Las estrategias ayudaron a mitigar los riesgos. ....	76
Tabla 69. Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias. ....	77
Tabla 70. Comentarios sobre quiénes intervinieron en la definición de las estrategias. ....	78
Tabla 71. Seguimiento de las estrategias decididas. ....	78
Tabla 72. Seguimiento de las estrategias decididas. ....	79
Tabla 73. Se ha escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos. ....	79
Tabla 74. Comentarios sobre la forma de detectar y mitigar los riesgos. ....	80
Tabla 75. Respuesta al riesgo que incluye COSO – ERM. ....	81
Tabla 76. Las principales políticas y procedimientos de la empresa están escritos. ....	81
Tabla 77. Comentarios de políticas y procedimientos de la empresa están escritos. ....	82
Tabla 78. Supervisión y control de la empresa. ....	82
Tabla 79. Comentarios supervisión y control de la empresa. ....	83
Tabla 80. Supervisión y control en la ejecución de tareas. ....	84
Tabla 81. Comentarios de la supervisión y control en la ejecución de tareas. ....	84
Tabla 82. Importancia de las actividades de supervisión y control. ....	86
Tabla 83. Comentarios de la importancia de las actividades de supervisión y control. ....	87
Tabla 84. ¿En base a qué ejecuta las actividades el personal? ....	87
Tabla 85. Comentarios ¿En base a qué ejecuta las actividades el personal? ....	88
Tabla 86. Se establecen indicadores de gestión. ....	89
Tabla 87. Actividades de control que incluye COSO - ERM ....	90
Tabla 88. Forma de comunicar resultados. ....	90
Tabla 89. Comentarios de la forma de comunicar resultados. ....	91
Tabla 90. Canales de comunicación. ....	92
Tabla 91. Comentarios de los canales de comunicación. ....	93
Tabla 92. ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno? ....	94

Tabla 93. Comentarios ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno? .....	95
Tabla 94. ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas? .....	95
Tabla 95. Comentarios ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?.....	96
Tabla 96. ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)? .....	97
Tabla 97. Comentarios ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)? .....	98
Tabla 98. Información y comunicación que incluye COSO - ERM .....	98
Tabla 99. ¿Se controla la ejecución de las actividades?.....	99
Tabla 100. Comentarios ¿Se controla la ejecución de las actividades? .....	99
Tabla 101. ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos? .....	100
Tabla 102. Comentarios ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos? .....	101
Tabla 103. Área responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos. ....	102
Tabla 104. Comentarios sobre el área responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos. ....	103
Tabla 105. Reporte de los controles internos y actividades que se incumplen. ....	104
Tabla 106. Comentarios sobre el reporte de los controles internos y actividades que se incumplen.....	104
Tabla 107. ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos? .....	106
Tabla 108. ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos? .....	107
Tabla 109. Componente monitoreo que incluye COSO - ERM.....	107

Tabla 110. Respuestas dadas a cada una de las 52 preguntas planteadas en la encuesta y su calificación de si cumple o no con los requerimientos de COSO – ERM. ....	108
Tabla 111. Guía de implementación código de ética. ....	118
Tabla 112. Guía de implementación políticas y procedimientos. ....	120
Tabla 113. Guía de implementación de políticas de selección, control y desarrollo del personal. ....	123
Tabla 114. Guía de implementación de valores. ....	125
Tabla 115. Filosofía sobre el riesgo. ....	126
Tabla 116. Objetivos Estratégicos.....	126
Tabla 117. Objetivos operacionales. ....	128
Tabla 118. Objetivos de reporte / información financiera. ....	129
Tabla 119. Objetivos de cumplimiento. ....	130
Tabla 120. Factores externos e internos. ....	131
Tabla 121. Identificación de eventos.....	132
Tabla 122. Categorías de eventos.....	133
Tabla 123. Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo e impacto. ....	134
Tabla 124. Técnicas de evaluación de riesgos. ....	135
Tabla 125. Riesgos originados por los cambios. ....	136
Tabla 126. Respuesta a los riesgos.....	138
Tabla 127. Decisión de respuestas. ....	139
Tabla 128. Elaborar la matriz de riesgos y controles. ....	140
Tabla 129. Principales actividades de control. ....	141
Tabla 130. Controles sobre los sistemas automatizados de información. ....	142
Tabla 131. Fomentar la cultura de información en todos los niveles.....	144
Tabla 132. Confiabilidad de la información.....	145

Tabla 133. Comunicación interna. ....	146
Tabla 134. Comunicación externa. ....	147
Tabla 135. Supervisión permanente. ....	148
Tabla 136. Evaluación interna. ....	149
Tabla 137. Evaluación externa. ....	151
Tabla 138. Síntesis de la encuesta. ....	154

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1.1. Planteamiento del problema

Al cierre del año 2011 según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, existen 27.646 empresas PYMES; de este número, las dos provincias más importantes del Ecuador tienen: Pichincha 43,29% y Guayas el 40,29% (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011).

Un estudio realizado por una universidad de la ciudad de Quito, señala que las PYMES tienen incidencia en la economía ecuatoriana:

Según los resultados obtenidos en el análisis de la **cobertura geográfica de mercado** de las PYMES; el 51,8% de empresas cubren el mercado nacional, seguido por el 25,5% que cubren el mercado local (Pichincha). En cuanto a las PYMES que exportan, estas representan un 3,3% del total de empresas (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

Los datos anteriores demuestran que las PYMES tienen su nivel de importancia en las actividades económicas del país; por ello, amerita que se investigue la forma de operar de estas empresas y en este caso, nos concentraremos en determinar cómo están estructurados los controles internos de las mismas.

Las empresas PYMES, normalmente no tienen definido un adecuado sistema de control interno, se desenvuelven en un ambiente de informalidad; la mayoría de actividades se ejecutan en base a disposiciones verbales o sus sistemas de información deben mejorar. “Si bien las Pymes están consideradas como uno de los motores de las economías modernas, éstas deben tener en cuenta que para mantenerse productivas y competitivas deben innovar nuevas tecnologías o sistemas de información” (Gómez, 2011). Este inconveniente se presenta también en otros países de mayor desarrollo económico que el nuestro, como es el caso de México. “Una característica importante en las PYMES es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa” (Aguirre, 2012).

En estudios comparativos realizados para el sector de las PYMES en el año 2012 con el año 2013, se menciona que las mismas han bajado su participación en los mercados, en la investigación se debe determinar las causas a las que se debe dicha baja y si parte de esta tiene que ver con la estructura de controles establecidas:

En el segundo cuatrimestre del año 2012 el 58,5% de empresas PYMES cubrían el mercado nacional, seguido del 22% que cubrían el mercado local y un 6,6% cubrían el mercado internacional; por lo que se puede observar una disminución para el cuatrimestre (del año 2013) objeto de estudio en lo que refiere a la cobertura de mercado en el ámbito nacional e internacional en 6,7 y 3,3 puntos porcentuales respectivamente. (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

Los niveles de empleo también se pueden ver afectados como se muestra con la siguiente afirmación: “Al revisar el número de trabajadores se observa que, es visto como que permaneció igual (69.9%) y aumentó (18.6%). La mayor percepción de que aumentó está en el sector de cuero y calzado (26.3%), de que permaneció igual está en el sector textil (80.5%), y de que disminuyó está en el sector TIC (20%)” (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

En el ámbito de las TIC (Tecnología de Información y Comunicación) no existe mayor evolución y crecimiento de las PYMES:

La **incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación -TIC-** se observa que esta actividad es percibida como que permaneció igual 59.6% y aumentó 28.3%. La mayor percepción de que aumentó está en el sector químico 53.8%, de que permaneció igual está en el sector metalmecánico 88.0%, y de que disminuyó está en el sector maderero 27.7%. (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

El personal que ejecuta las diferentes tareas sin tener controles internos escritos, corre el riesgo de aplicar su criterio, basado en la experiencia que el mismo tiene, situación que incluso puede llegar a incidir en la calidad del producto o del servicio, pues este no está estandarizado, incidiendo finalmente en la satisfacción del cliente y en la motivación del personal.

Normalmente, en la estructura de este tipo de empresas no existe un área encargada de diseñar, implantar y realizar el seguimiento de las medidas de control interno, habitualmente se espera que sea el contador de la empresa, el que sugiera los controles que deben implantarse, en otros casos es el propio gerente general el que ordena la adopción de dichos controles. El efecto de esta práctica, es que los controles internos no contribuyen de manera eficiente al logro de los objetivos empresariales.

Lo descrito anteriormente, ocasiona que la información que se genera en las empresas PYMES, tales como reportes de las diferentes áreas, estados financieros, datos para organismos de control, no sean confiables, lo que puede afectar a todos los interesados en el manejo y control de la empresa. La información confiable es fundamental para una adecuada y acertada toma de decisiones.

La inexistencia de un sistema de control interno integrado aplicando estándares internacionales, puede limitar a las empresas el aprovechamiento en forma eficiente de los diferentes recursos que administran, resultando afectados: socios, clientes, empleados, proveedores; los socios no reciben los dividendos esperados, los clientes manifiestan su

descontento con el servicio, el personal de las organizaciones no está con un nivel de motivación que les permita trabajar por el logro de los objetivos empresariales y los proveedores pueden cortar su cadena de suministro a la empresa.

El personal que labora en las empresas PYMES siente que no tiene oportunidad de realizar una carrera profesional acorde con sus expectativas.

#### **1.1.1.1. Diagnóstico del problema**

Las investigaciones y estudios emitidos sobre las medidas de control interno han avanzado en el mundo y es así como se han propuesto varios modelos en los últimos veinte años; entre los modelos publicados están: la Guía de Control frecuentemente denominado CoCo emitido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados; la Guía de control interno para directores sobre el código combinado (conocida como Informe TURNBULL) publicado por el Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Gales en 1999, el informe COBIT el Enfoque de Control Interno para la Tecnología de la Información y en los Estados Unidos el modelo emitido por la Organización C.O.S.O. en el año 1992 que es el de mayor aceptación a nivel mundial, éste modelo está siendo aplicado diferentes organizaciones tanto públicas como privadas; las empresas que mayormente aplican, son aquellas que están cotizando sus acciones en las principales bolsas de valores del planeta.

Los organismos que tienen que ver con la regulación de las PYMES para el caso ecuatoriano, como por ejemplo la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, no ha emitido una guía que establezca lineamientos para la aplicación de controles internos en este sector empresarial. Se debe señalar que únicamente en el caso específico de los bancos y empresas de seguros la Superintendencia de Bancos y Seguros ha emitido una normativa más específica

de los elementos que deben estar presentes como parte de una buena estructura de los controles internos.

El documento emitido por la Organización C.O.S.O. en el año 2004 establece ocho elementos necesarios que debe considerar una organización en lo referente a controles internos; estos son:

1. Ambiente Interno
2. Definición de Objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Información y Comunicación
7. Supervisión y Control
8. Monitoreo. (Marco de Control Interno, emitido por la Organización C.O.S.O. – 2004).

A continuación realizaremos una explicación específica de los elementos más importantes que constan en el documento señalado anteriormente:

El primero de ellos es, la fijación de los Objetivos Empresariales, lo que no es común encontrar en las empresas PYMES, consecuentemente el personal de las mismas desconoce los objetivos que persiguen, ocasionando que se genere desperdicio de tiempo y recursos, pues se trabaja en la dirección que la rutina o las órdenes del “día a día” se emiten.

Otro elemento clave del marco de control interno según C.O.S.O., es la definición de un adecuado Ambiente Interno, destacándose dentro de éste el Código de Conducta, el mismo que sirve para regular las relaciones entre el personal, clientes y proveedores; comúnmente, dicho Código está ausente en la mayoría de las empresas PYMES, lo que origina la presencia de conflictos, particularmente entre el personal operativo, los clientes, proveedores y accionistas, éstos aducen desconocer aquellos aspectos que están permitidos y aquellos que no lo están. Dentro de este elemento también juega un papel importante la delegación de

responsabilidades, la definición de funciones, el proceso de selección del personal, todos ellos configuran una sólida estructura de controles.

Otro componente importante dentro de este modelo, es la implantación de un Sistema de Gestión de Riesgos, a fin de determinar de manera oportuna, los riesgos internos y externos que podrían afectar a la organización y que permitan evaluar y definir una estrategia de manera oportuna. La mayoría de empresas PYMES que operan en la ciudad de Quito no han implantado el Sistema de Riesgos en referencia.

El marco de control interno según C.O.S.O. propone otros elementos que también son importantes, y estos son: información y comunicación, supervisión y monitoreo de actividades clave. La investigación persigue determinar cuáles son las empresas PYMES que están aplicando y cuáles no; en este sector normalmente no se da mayor importancia al tema de controles internos, como lo demuestra la siguiente aseveración. “...en el segundo cuatrimestre del año 2013, la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación –TIC- mayoritariamente permaneció igual en estos dos períodos” (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013)

Entre las consecuencias de no disponer de una adecuada estructura de control interno están:

a. Las empresas tienen problemas de iliquidez debido a que el flujo de efectivo no llega a las mismas en los niveles que son necesarios para atender los diferentes gastos de operación, desarrollar actividades con escasa liquidez afecta la tarea de administrar y conseguir resultados.

b. Los niveles de rentabilidad que generan los clientes no son los esperados por las empresas y esto se debe a la carencia de un adecuado sistema de control para cada uno de los

clientes, no se realiza un análisis oportuno de la satisfacción de los mismos. Al no tener clientes satisfechos los niveles de rentabilidad bajan o se tiende a perder recursos económicos.

c. Los productos o servicios que se producen o generan, no tienen niveles de calidad adecuados como para lograr una agresiva penetración en el mercado local o internacional los mismos no crecen:

“Las expectativas **del volumen de producción** se ubican en que permanecerá igual 44.6% y aumentará 41.9%. La mayor percepción de que aumentará está en el sector metalmecánico 63.9%, de que permanecerá igual está en el sector gráfico 71.1%, y de que disminuirá está en el sector cuero y calzado 38.9%. Los objetivos que se proponen no son alcanzados” (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

d. Los organismos de control pueden sancionar a las empresas por la falta de cumplimiento de las diferentes actividades regulatorias.

e. Existen dificultades para conseguir fuentes de financiamiento externas, especialmente los proveedores pueden reducir las mismas:

La percepción de **acceso a fuentes de financiamiento** es considerada en su mayoría de manera positiva 52.7% y regular 33.5%. Siendo el sector gráfico en donde se observa la mayor calificación positiva 84.2% y el sector metalmecánico como el más regular 60.7%. Efectuando un análisis comparativo entre el segundo cuatrimestre de 2012 y el segundo cuatrimestre de 2013, se observa que la percepción sobre la facilidad de acceso a fuentes de financiamiento tiende a ser similar para los dos períodos debido a que 5 de cada 10 PYMES percibía de forma positiva el acceso a fuentes de financiamiento. (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

En cuanto al acceso al **crédito del sector financiero público** se observa que es considerado de manera positiva 36.9% y regular 47.1%. Siendo el sector alimentos en donde se observa la mayor calificación positiva 54.8%, el sector textil como el más regular 68.5% y el sector de cuero y calzado como el de percepción con tendencia más negativa 44.4%. Al comparar el cuatrimestre objeto de estudio con relación al mismo período pero del año 2012, se observa un cambio sobre la mayor percepción ya que pasa de ser mayoritariamente “positiva” a ser principalmente “regular”. Finalmente en lo que tiene que ver con el comportamiento del **crédito, proveniente del sector financiero privado**, en su mayoría es considerado como positivo 46.6% y regular 36.9%. Siendo el sector

alimentos donde se observa la mayor calificación positiva 74.6%, el sector metalmecánico como el más regular 61.9%) y el sector “otros” como el de percepción con tendencia más negativa 43.6%. Observamos que para este período, la percepción negativa de la PYMES sobre el crédito otorgado por parte del sector financiero privado aumentó, ya que ésta se ubicó en 16.5%, a diferencia del segundo cuatrimestre de 2012 donde la percepción negativa del crédito fue del 12.3%. (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

#### **1.1.1.2. Pronóstico**

Mantener un sistema de control interno inadecuado, no permite que la empresa tenga éxito en el futuro, los niveles de competitividad son bajos, los mercados internacionales pueden restringir las compras, los clientes están insatisfechos, el personal que labora en la empresa carece de motivación lo que afecta negativamente a los niveles de productividad, en resumen el crecimiento es limitado, hace que la empresa sobreviva o que se vea al borde de la quiebra; el control inadecuado puede llevar al cierre repentino de la empresa debido a la ocurrencia de situaciones inesperadas, por la ocurrencia de riesgos que no fueron detectados de manera oportuna.

#### **1.1.1.3. Control del pronóstico**

Normalmente, la administración de las empresas PYMES está consciente que debe mejorar varios aspectos de la misma, desean obtener mejores resultados, esperan crecer, intentan captar nuevos mercados, etc.; sin embargo, las acciones que ejecutan para lograr este objetivo no son suficientes; consecuentemente es necesaria la implantación de un sistema de control interno con estándares internacionales, esto se convierte en prioridad dentro de una buena gestión administrativa, a fin de que se puedan superar los inconvenientes que se están presentando en las empresas señaladas. Los elementos de control interno sugeridos por la organización C.O.S.O. han sido debidamente probados como exitosos en diferentes organizaciones a nivel mundial.

Un sistema de control interno adecuado es preventivo y ayuda a mejorar la administración de los recursos de la empresa.

Los principales elementos de control interno que deben estar presentes en las empresas PYMES del sector de servicios ubicadas en la ciudad de Quito, serán determinados con base a la investigación de campo, a fin de que las mismas adopten aquellos componentes que resulten ser de mayor utilidad.

Establecer un marco adecuado de control interno puede evitar la quiebra de empresas PYMES, la siguiente afirmación corrobora lo manifestado en este aspecto: “Las cifras de mortalidad de las Pymes son alarmantes. Se estima que el 80% de ellas no pasa de los 5 años y el 90% no llega a los 10. Según la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) apenas entre el 50% y el 25% se mantienen vivas luego de los tres años de existencia. Por eso, las empresas que quieran adaptarse al cambio deberán necesariamente buscar una reestructuración” (Estudio realizado por la CEPAL y publicado en la Revista EKOS ECONOMÍA, 58).

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los efectos más importantes en los resultados de la administración de las empresas PYMES del sector de servicios, por la ausencia de un adecuado sistema de control interno para las principales operaciones, tomando como referencia estándares internacionales?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

1. ¿Cuáles son las principales motivaciones que tienen los empresarios que administran PYMES para no adoptar controles internos de acuerdo con la característica de las mismas?

2. ¿Qué elementos se toman en consideración para definir las medidas de control interno dentro de las empresas PYMES?

3. ¿Cuál es la estructura organizacional común que tienen las empresas PYMES para administrar los diferentes recursos que administran?

4. ¿Cuál ha sido el impacto de los controles internos en la competitividad de las empresas nacionales?

#### **1.1.4. Objetivo general**

Determinar los elementos del control interno propuestos por la Organización C.O.S.O. que son aplicables en las empresas PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito.

#### **1.1.5. Objetivos específicos:**

1. Identificar los principales inconvenientes que tienen los empresarios para no implantar controles internos adecuados en las empresas PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito.

2. Analizar los elementos que toman en consideración los empresarios de las PYMES para controlar las diferentes actividades que se ejecutan dentro de sus compañías y comparar con los que sugiere el Marco C.O.S.O.

3. Identificar la estructura organizacional de las PYMES para administrar los recursos.

4. Determinar cómo ha afectado a la competitividad de las empresas la falta de una estructura de control interno adecuada.

#### **1.1.6. Justificaciones**

En la economía ecuatoriana las empresas PYMES generan fuentes de empleo importantes, están presentes en todo tipo de actividades; tales como: Alimentos y Bebidas,

Cuero y Calzado, Construcciones, Gráfico, Maderero, Metalmecánico y Eléctrico, Productos Químicos y Plásticos, Textiles, Tecnologías de Información y Comunicación – TIC y Otras; emplean en promedio a 29 trabajadores por empresa (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013) de ahí la importancia que crezcan y se desarrollen, a fin de que se mantengan y aumenten las fuentes de empleo.

Para el país la contribución de las PYMES a la economía es importante.

En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA. Sus ingresos a 2011 fueron de USD 23.000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones (EKOS Negocios, 2011).

“Durante el año 2012 las empresas PYMES compraron sus materias primas y materiales a proveedores del exterior por un 43% y a proveedores nacionales 22% y tenían en promedio 28 trabajadores. (EKOS Negocios, 2011). Respecto de los niveles de producción se destaca:

En el segundo cuatrimestre de 2012, de igual forma que en el período estudiado, la percepción que prevaleció fue “permaneció igual” 43.3%. En lo relativo al valor de **los costos de producción** se considera que permaneció igual 61,7% y aumentó 27,2%. La mayor percepción de que aumentó está en el sector alimentos 34,9%, de que permaneció igual está en el sector químico 75,4% y de que disminuyó está en el sector maderero 19,1%. Ahora, analizando la **inversión en el negocio**, se percibe como que permaneció igual 64,6% y aumentó 24,7%. La mayor percepción de que aumentó está en el sector de cuero y calzado 57.9%, y de que permaneció igual está en el sector químico 83.08%. (Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013).

Los datos citados nos llevan a manifestar que las empresas PYMES tienen incidencia en la economía ecuatoriana y específicamente en la ciudad de Quito, es por ello que amerita que su estructura de controles internos y mecanismos relacionados se vean fortalecidas a fin de permitir a este grupo de empresas que se mantenga, crezcan y se desarrollen. En el mercado local de Quito no existe (como ya se ha señalado) un documento que defina o haga

referencias a elementos claves dentro del control interno y que esencialmente sea elaborado considerando las características de este grupo de empresas. El documento emitido por la organización C.O.S.O. debe ser adaptado a la realidad de las empresas motivo de este estudio.

Las empresas PYMES deben contar con medios modernos que les permitan mejorar la administración de los recursos a fin de que puedan alcanzar sus objetivos; el Ecuador, requiere desarrollar más empresas PYMES, ya que esta política contribuirá a la descentralización de la riqueza y a la disminución del subempleo que a la fecha de esta investigación se encuentra ubicado, en el desempleo en el 4,6% y el subempleo en el 44,7%. (Diario Hoy, 2013).

La investigación de los elementos que consideran los empresarios que administran las PYMES como elementos del control interno permitirá determinar el estado en el que se encuentra este mecanismo clave para una apropiada administración. Los beneficios específicos de esta investigación permitirán conocer al cierre del año 2013 lo que hacen o han dejado de hacer determinado sector de las PYMES respecto del control interno; será la única forma de proponer mejoras al presentar un documento que haga referencia a los elementos claves de control interno, considerando las características y particulares de este sector.

En estudio realizado por SENPLADES, se determinaron varias falencias para el sector de las PYMES y uno de ellos es la falta de un adecuado sistema de información:

El primer paso fue determinar las principales debilidades de las Pymes, las cuales según las SENPLADES engloban en la falta de eficiencia, desconocimiento de mercado, carencia de liderazgo, marco legal desactualizado y baja calidad de información de su entorno. Ante ello se desplegaron cinco proyectos básicos para superar estas debilidades (EKOS Negocios, 2011).

#### **1.1.6.1. Justificación teórica**

Es común pensar que el control interno se relaciona únicamente con las actividades contables; sin embargo, diversos autores dentro y fuera de la organización C.O.S.O. mantienen la idea que el control interno es una actividad integral que abarca a toda la

organización, este aspecto está respaldado en diversas investigaciones y publicaciones que se han efectuado sobre el tema; en el caso ecuatoriano, no existe un documento Lamentablemente en que sirva de base para implantar controles internos apropiados, conforme a las características de la realidad empresarial del medio, además es necesario determinar si las aplicaciones que realizan las empresas en este ámbito requieren cambios o ser mejoradas..

### **1.1.6.2. Justificación práctica**

El principal problema que se investiga es la ausencia de un marco de control interno integral en las empresas PYMES, el mismo que afecta de manera directa a los resultados de la gestión administrativa, por lo que se pretende identificar las causas para que ello ocurra y con base a estos datos presentar un documento que sirva de guía para implantar los diferentes elementos de control interno según C.O.S.O. en las empresas mencionadas, que incidan en mejorar la gestión administrativa, los resultados económicos, mejoramiento del empleo, aprovechamiento adecuado de recursos, etc.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

A través del tiempo, se han emitido algunas definiciones sobre controles internos, citemos algunas de ellas:

“Plan de organización entre contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que opta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (Moreno, 1992).

La definición anterior destaca que es un plan de organización, dando relevancia a la parte contable, aspecto que resulta demasiado restrictivo o limitativo, pues la mencionada área es una de las tantas que existen dentro de la organización.

Uno de los autores de varios libros de control y auditoría, Arthur Holmes define el control interno como:

El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía (1) para proteger sus activos, (2) para proteger a la empresa contra el mal uso de los activos, (3) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, (4) para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda información financiera y de operación, (5) para evaluar la eficiencia en de las operaciones y (6) para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía. (Holmes, 1979).

La anterior definición da relevancia a la protección de activos, entendiéndose como tal todos aquellos bienes de propiedad de la empresa, pone énfasis además en evitar incurrir en pasivos; desde luego que es importante lo citado por el autor pero son muy limitadas y escasas las acciones que ejecutaría el control interno; a través del tiempo se ha demostrado que los grandes problemas de las empresas se presentan por falta de un adecuado marco, que guie el accionar de todos los involucrados.

Otra definición clásica de control interno es: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar los bienes” (American Institute of Certified Public Accountants, 2006). Esta definición hace énfasis en los bienes de la organización dejando de lado otros actores importantes, tanto internos como externos que inciden en el mundo de los negocios de la empresa.

Ubicándonos en la época actual, ocurre que ciertas empresas (dentro de ellas las PYMES) siguen considerando las anteriores definiciones como lo que debe ser el control interno, aspecto que contrasta con el avance que ha existido en este campo y que por varias razones, entre ellas el desconocimiento, no se ha aplicado los nuevos elementos del control interno.

Con base a lo anterior, es importante que se conozca que existen nuevas definiciones sobre el control interno, generadas a partir de estudios serios a nivel mundial como es el caso

de la Organización C.O.S.O. cuya definición, emitida en el año 1992. (Moeller, 2011) ha cobrado mayor vigencia; sin embargo debido a que la mayoría de las organizaciones que conforman la misma son de origen norteamericano, dicha definición contiene elementos que son de aplicación para empresas de gran tamaño, como son las que existen en Estados Unidos de Norteamérica y los demás países económicamente con mayor desarrollo; asimismo, pese a que existe una sección del documento emitido por C.O.S.O. para pequeñas empresas, es importante, que los elementos que contiene la referida definición sean adaptados a la realidad de las empresas PYMES ecuatorianas.

Otro aspecto relevante que podría resultar de la investigación es recopilar y resumir el concepto de control interno que se tienen dentro de las empresas PYMES en el Ecuador.

### **1.2.1. Fuentes de información**

Para desarrollar la investigación sobre el tema planteado, las principales fuentes de información serán:

#### **1.2.1.1. Fuentes primarias**

Se revisarán libros especializados, revistas, publicaciones sobre el tema.

#### **1.2.1.2. Fuentes secundarias**

Se analizarán libros, revistas, publicaciones sobre el tema, a fin de comparar con la forma como se está aplicando este tema en el medio.

### **1.2.2. Marco conceptual**

Los principales conceptos que se manejarán en esta investigación son:

**Empresas PYMES.-** Existen dos categorías de empresas PYMES, la primera la que define la Superintendencia de Compañías y son aquellas que tienen menos de \$4 millones en activos, máximo \$5 millones de ventas anuales y menos de 200 empleados (Superintendencia de Compañías, 2011) y una segunda categoría las que están afiliadas a la Cámara de Pequeños Industriales de la Provincia de Pichincha – CAPEIP.

**Control interno según la organización C.O.S.O.-** La definición de este organismo es:

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones, logro de objetivos estratégicos”. (Marco Integrado de Control Interno según C.O.S.O. 1992).

**Sistema de riesgos.-** Sistema de Gestión de Riesgos según la organización C.O.S.O.:

La administración de riesgos empresariales es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 1992).

**Indicadores de Gestión.-** Uno de los conceptos de mayor aceptación es:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada (Lorino, 1996)

**Gestión.-** Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**Administrar-** George R Terry (de origen inglés) en 1956 planteó que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar; desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.<sup>1</sup>

**Gestión Administrativa.-** Uniendo los dos conceptos anteriores, da como resultado que la gestión administrativa es la habilidad de administrar: planeando, organizando, ejecutando, controlando, los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos empresariales.

### **1.2.3. Hipótesis**

Para la investigación que se llevará a cabo, la hipótesis principal es:

Un sistema de control interno adecuado, contribuye a mejorar la gestión administrativa de las empresas PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito.

---

<sup>1</sup> <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090907013844AAPbIXs>

## **CAPÍTULO II**

### **2. MÉTODO**

#### **2.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se utilizará es descriptivo.

##### **2.1.1. Descriptivo.**

Se investigará en el campo, la estructura de controles internos que vienen aplicando las empresas PYMES del sector de servicios, considerando que las mismas no realizan mayores inversiones para mantener controles adecuados y que más bien sus recursos utilizan en labores de producción de servicio y promoción de los mismos. La investigación procura identificar los principales problemas que ocasiona el no mantener una adecuada estructura de los controles internos.

#### **2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.2.1. De campo**

Los datos para realizar esta investigación se tomarán directamente de las propias empresas, a fin de poder establecer de primera fuente lo que está ocurriendo en este campo en las empresas señaladas anteriormente.

### **2.2.2. Documental**

En forma complementaria se desarrollará este estudio, consultando estudios preparados por la CAPEIPI (Cámara de Pequeñas Industrias de Pichincha) respecto de los principales problemas que han encontrado en el ámbito que se está investigando con motivo del presente trabajo; adicionalmente se revisarán otros estudios efectuados al respecto preparados por organismos especializados en el tema y que operan en la ciudad de Quito.

## **2.3. MÉTODO**

### **2.3.1. Método hipotético**

El aspecto central que se ha planteado en la presente investigación, es que las empresas PYMES del sector de servicios no tienen definidos adecuados sistemas de control interno y que este aspecto, incide negativamente en la gestión administrativa. El estudio precisamente está orientado a demostrar que de comprobarse esta afirmación, se deben tomar correctivos a fin de superar el problema planteado.

## **2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.4.1. Población**

A continuación se detallan los sectores en los que se desempeñan las empresas PYMES, según los registros de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresas de Pichincha - CAPEPI:

- Sector Alimenticio: 175
- Sector Construcción: 88
- Sector Maderero: 76
- Sector Metalmecánico: 257

- Sector Químico: 216
- Sector Textil: 190
- Sector Gráfico: 91
- Sector TIC: 47
- Sector Servicios: 31

La investigación se desarrollará para las empresas PYMES que se dedican al sector de servicios por lo que la población es de 31 empresas.

#### **2.4.2. Muestra**

En vista de que la población es pequeña, se determina que la muestra es 31 empresas del sector de servicios a las que se les realizará la investigación sobre el tema propuesta; por lo tanto, no se aplica ninguna fórmula para determinar la muestra.

### **2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La recopilación de datos para desarrollar el presente trabajo de investigación se efectuará a través de los siguientes medios:

Encuesta.- Estas se desarrollarán preguntando en forma directa a los empresarios o a través del correo electrónico, con base a formato preestablecido.

Entrevistas.- En los casos en que las empresas permitan hacerlo, se efectuarán entrevistas con el personal que designe la empresa.

### **2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Se valida con la prueba piloto.

### **2.6.1. Prueba piloto**

Como parte previa del proceso de investigación, se diseñará una prueba piloto con las encuestas, a fin de determinar si las mismas están estructuradas en forma adecuada y nos permitan recopilar datos confiables y que sirvan de base para llegar a las conclusiones que el presente proceso de investigación pretende.

## **2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

En el presente estudio de investigación existen dos variables una independiente y otra dependiente; la variable independiente es: El Marco del Control Interno que aplica una empresa. La variable dependiente es: La incidencia en la Gestión Administrativa. A continuación se realiza la operacionalización de cada una de ellas:

**Tabla 1.** Operacionalización de variables.

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones (salen de la conceptualización)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems básicos ( es una pregunta</b>	<b>Técnicas de Instrumentos (la técnica con la que se va a recoger la información).</b>
Aplicación del Marco Integrado de Control Interno (variable independiente)	<p>Controles internos</p> <p>Políticas y Procedimientos</p>	<p>1.- Área de Compras.</p> <p>2.- Área de Talento Humano</p> <p>3.- Área Financiera</p> <p>4.- Área de Ventas</p> <p>5.- Área de producción de servicios</p> <p>Vigentes en las áreas señaladas en el punto anterior</p>	<p>¿Qué controles se aplican en las principales áreas de la compañía?</p> <p>¿Cuáles son las principales políticas y procedimientos vigentes?</p>	<p>Encuestas realizadas directamente a las empresas.</p> <p>Observaciones físicas de los procesos (donde sea factible)</p> <p>Encuestas realizadas directamente a las empresas.</p>

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones (salen de la conceptualización)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems básicos ( es una pregunta</b>	<b>Técnicas de Instrumentos (la técnica con la que se va a recoger la información).</b>
Incidencia en la Administración de las empresas (variable dependiente)	Principales debilidades de control interno y riesgos relacionados	Descripción de las debilidades por área y determinación de principales riesgos operativos, legales, de negocio, de personal y determinación del impacto de los mismos.	¿Cuáles son las principales debilidades de control interno?	Se determinarán los riesgos con base a las respuestas que consten en las encuestas o en las observaciones directas.

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### **2.7.1 Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información se utilizará el software de Microsoft; Word y Excel, este último para compilar los datos de la encuesta.

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS SOBRE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE CONTROL SEGÚN COSO – ERM

En este capítulo se resumen las principales respuestas y comentarios que han realizado los entrevistados, respecto de las diferentes preguntas planteadas considerando los diferentes elementos del control interno según el documento emitido por COSO. Las preguntas fueron realizadas a funcionarios y ejecutivos de empresas PYMES en el sector de servicios que funcionan en la ciudad de Quito. Los elementos del marco de control en referencia que se consultaron son los siguientes:

**Tabla 2.** Marco de control y sistema de gestión de riesgos.

<b>MARCO DE CONTROL INTERNO BÁSICO</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>
1.- Ambiente Interno	6.- Identificación de eventos
2.- Establecimiento de objetivos	7.- Evaluación del Riesgo
3.- Control de actividades	8.- Respuesta al riesgo
4.- Información y comunicación	
5.- Monitoreo	

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

A continuación se presentan las respuestas y comentarios dados a cada una de las preguntas planteadas:

### 3.1 AMBIENTE INTERNO

#### 3.1.1. ¿Qué entiende por controles internos?

**Tabla 3.** Respuestas sobre controles internos.

<b>Respuesta de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgos</b>	<b>Sugerencia considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Políticas y procedimientos que ejecuta la compañía, son verbales	Parcialmente	Las responsabilidades pueden ser evadidas	Las políticas y procedimientos deben estar por escrito a fin de que se todo el personal pueda estar al tanto.
2.- Son medidas de seguridad de que los procesos se cumplan de acuerdo a las políticas de la empresa.	No	No aplica	Los Controles Internos no son únicamente medidas de seguridad, son más que eso, deben promover el logro de los objetivos empresariales.
3.- Control Interno son métodos encaminados a salvaguardar los activos, así como la prevención y detección de fraudes.	Parcialmente	Descuidar que las operaciones se ejecuten con altos niveles de eficiencia	Efectivamente los controles internos deben ayudar a salvaguardar los activos y evitar fraudes, pero sobre todo están para promover que las operaciones se ejecuten con el mayor nivel de eficiencia posible.

<b>Respuesta de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgos</b>	<b>Sugerencia considerando los criterios de COSO ERM</b>
4.- Control Interno son medidas adoptadas por la empresa que permiten establecer controles para el manejo adecuado de los recursos que tiene la misma mediante el cumplimiento de normas y políticas.	Si	Ninguna que detecte el evaluador	Efectivamente el control interno debe promover el uso adecuado de los recursos a fin de que éstos puedan promover el logro de los objetivos empresariales.
5.- Políticas, normas, disposiciones emitidas por los socios, para que sean ejecutados por el personal de entidad, los cuales han establecido para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	Parcialmente	Falta de compromiso del personal por no haber participado en la definición de funciones.	En la definición de controles internos debe participar todo el personal de la compañía y éstos deben ser aprobados por la alta dirección a fin de que se garantice su aplicación. Se debe tener en consideración que los controles internos no aseguran que se alcancen los objetivos, depende de que exista un adecuado programa de monitoreo por parte de un personal independiente.

<b>Respuesta de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgos</b>	<b>Sugerencia considerando los criterios de COSO ERM</b>
6.- Son medidas que evitan que ocurran problemas en el negocio que puedan traer consecuencias negativas.	Parcialmente	Considerar a los controles internos como la base del éxito, cuando esto no necesariamente es así.	Los controles internos no necesariamente ayudan a evitar que ocurran eventos desagradables para el negocio. Según COSO es el sistema de gestión de riesgos el que puede ayudar a lograr un mejor control de aspectos negativos que pueden afectar la continuidad de la empresa.
7.- Normas para ser eficientes.	Si	No aplica	Los controles internos deben promover los más altos niveles de eficiencia en la ejecución de las diferentes operaciones.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.2. ¿Cuál es el rol del control interno dentro de la administración?

**Tabla 4.** Rol del control interno dentro de la administración.

<b>RESPUESTA DE LOS ENCUESTADOS</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Sugerencias considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Entregar siempre el mejor servicio con todos sus estándares	Si	No aplica	Los controles internos deben promover que los productos y servicios que entregue la empresa sean de la más alta calidad
2.- Supervisar el trabajo de los colaboradores	Parcialmente	Que el personal que supervise desperdicie recursos en el desarrollo de tareas más importantes	La función de supervisión y control debe ser desarrollada por personal que con suficiente autoridad y experiencia. Los controles internos no tienen como misión clave lo descrito por los encuestados
3.- Evaluar operaciones específicas	No	Perder de vista los objetivos macros que tiene la organización	El control interno no tiene como propósito evaluar operaciones específicas sino más bien promover que las mismas sean ejecutadas con los mayores niveles de eficiencia
4.- Salvaguardar la rentabilidad	No	Ninguno	Los controles internos promueven que los recursos se administren adecuadamente, pero no tienen como fin específico generar rentabilidad.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.1.3. ¿Posee la empresa un Código de Ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes?**

**Tabla 5.** Código de ética de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si tenemos	15	48%
No tenemos	16	52%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Los resultados indican que 52% de las empresas encuestados no tienen un Código de Ética, lo que demuestra que es un tema que debe ser mejorado dentro de las empresas; un 48% de empresas indica que si tiene un Código de Ética, pese a ello han realizado algunos comentarios, los que se presentan a continuación:

**Tabla 6.** Comentarios sobre el código de ética de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- El 48% de los encuestados indican que tienen el Código de Ética pero que el mismo no se encuentra actualizado	Parcialmente	Evasión de responsabilidades y cometimiento de actos que pueden afectar la imagen de la empresa.	El Código de Ética debe estar actualizado a fin de que sea una guía apropiada para que el personal, cliente, proveedores y administradores puedan observar en forma oportuna su cumplimiento.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
2.- Se hace referencia a que se tiene un Código de Seguridad.	No	Las actividades de la empresa pueden ser ejecutadas aplicando criterios personales	El código de ética no es lo mismo que un código de seguridad, son dos aspectos totalmente diferentes.
3.- Altos ejecutivos participan en el proceso de selección y contratación del personal	Parcialmente	Los ejecutivos pueden descuidar las actividades claves del negocio.	El código de ética no señala que en la selección del personal participen los altos ejecutivos, a menos que sea para cargos estratégicos.
4.- Existe un Reglamento Interno para desarrollar las actividades del personal.	Parcialmente	Podrían quedar fuera del control actividades claves de la empresa.	El código de ética es un documento mucho más amplio que un reglamento interno de trabajo, si bien el código establece pautas de comportamiento, este abarca a empleados, clientes, proveedores y administradores.
5.- Se les hace firmar un acuerdo de confiabilidad y principio de conducta y comportamiento	Parcialmente	Las operaciones que estén fuera del acuerdo podrían ser ejecutadas en forma liberal	COSO establece que cada parte interesado esté al tanto de lo que contiene el código de ética y periódicamente se debe auditar el cumplimiento del mismo.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.4. ¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?

**Tabla 7.** Políticas y procedimientos de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si están definidas	19	61%
No están definidas	11	36%
No aplica	1	3%
<b>Total encuestados</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Los comentarios que se han realizado a esta pregunta son:

**Tabla 8.** Comentarios sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La empresa tiene un organigrama.	No	Limitación en el conocimiento de las actividades que se deben desarrollar	COSO promueve que las principales funciones de los diferentes cargos estén debidamente definidas. El organigrama no provee esta descripción.
2.- Se tienen definidas las funciones para el presidente y gerente de la Compañía.	Parcialmente	Evasión de responsabilidades.	Sugiere que las funciones estén descritas para todo el personal de la organización y estas deben ser actualizadas periódicamente.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
3.- Se posee un resumen de las principales actividades y funciones del personal.	Parcialmente	Evasión de responsabilidades por la falta de ejecución de actividades de apoyo	Las actividades que deben ejecutar el personal deben ser descritas en su totalidad a fin de evitar evasión de responsabilidades
4.- Se tiene definido un perfil del cargo	Parcialmente	Falta de conocimiento de las actividades que deben realizar	La definición del perfil de un cargo no es suficiente, este debe ir acompañado del detalle de las funciones que se debe desarrollar dentro de cada uno de los cargos.
5.- Las funciones están definidas en forma verbal	No	Evasión de responsabilidades y desperdicio de recursos.	Las funciones deben estar escritas a fin de que se evite la evasión de responsabilidades o la falta de ejecución de las mismas por desconocimiento o por conveniencia.

#### Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Si la empresa no tiene definidas las principales funciones de los diferentes funcionarios dentro de la misma, no se puede esperar que los resultados de las actividades que ejecutan los integrantes de la organización sean los más óptimos; entre las principales consecuencias pueden estar:

a) Que se ejecuten las operaciones de acuerdo con el criterio del personal, criterio que no puede estar alineado con los intereses de la administración o dueños de la empresa.

b) Otra consecuencia de la falta de definición de las funciones puede ser que los recursos que se emplean en el proceso productivo no sea aprovechado de la mejor manera, los niveles de desperdicios pueden ser muy altos.

c) Un riesgo importante que existe, es el nivel de satisfacción de clientes internos y externos, este puede ser bajo, lo que ocasionaría que los productos o servicios que entreguen los mismos, no sean de la calidad adecuada o apropiada, generando a su vez que la empresa sea desplazada por la competencia o que no pueda acceder a mercados que pueden producir mayores niveles de rentabilidad que los actuales.

d) Se pueden presentar duplicidad de funciones, lo que implicaría el desperdicio de recursos, atrasos en la atención de pedidos de clientes, pago de salarios improductivos, etc.

e) Otro riesgo que se puede presentar es que exista evasión de responsabilidades, al no tener definidas en forma precisa las diferentes funciones que ejecutan los distintos empleados de la organización.

### **3.1.5. ¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?**

**Tabla 9.** Funciones de cada cargo.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si tenemos	13	42%
No tenemos	18	58%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% de las empresas encuestadas manifiestan que no tienen definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante. El 42% señala que si se tienen definidas.

Los comentarios efectuados sobre este punto son:

**Tabla 10.** Comentarios sobre las funciones de cada cargo.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La contratación del personal realiza cada jefe	Parcialmente	Aplicar criterios personales para la contratación	COSO enfatiza que el recurso humano es la base para el éxito o fracaso de una organización, por lo que deberían existir políticas estándar de contratación, por lo que sería conveniente centralizar esta actividad.
2.- La contratación del personal se encarga una tercera empresa	COSO no se pronuncia sobre este aspecto	Podría no aplicarse criterios uniformes para la contratación	Es recomendable que la selección del personal sea realizada por el personal interno de la compañía, a fin de buscar en los nuevos integrantes los valores que coincidan con la cultura organizacional.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.6. ¿La compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional?

**Tabla 11.** Información sobre el organigrama jerárquico de la compañía.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si se ha publicado	25	81%
No tenemos	6	19%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% de los encuestados señala que la compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional, situación que resulta ser importante para que los sectores involucrados conozcan los mismos; asimismo, hay que tener presente que el hecho de publicar no es suficiente, el aspecto del que se debe asegurar es que el personal lo conozca y lo aplique en el desarrollo de sus diferentes actividades.

Los comentarios que se han realizado son:

**Tabla 12.** Comentarios sobre el organigrama jerárquico de la compañía.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Se encuentran publicados en la página web	Si	Ninguno	Es una sana práctica que la misión, visión, valores y objetivos se publiquen en la web a fin de que los sectores involucrados los conozcan.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
2.- La misión, visión y valores se les comenta en el proceso de inducción	Si	Ninguno	A parte de que el personal conozca la misión, visión y valores en el proceso de inducción se debe adoptar la política de que en forma permanente el personal recuerde estos elementos se realice un adecuado proceso de monitoreo.
3.- Se tienen redactado pero no se hace público su contenido	No	Falta de conocimiento de los valores de la organización.	Ninguna

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.7. ¿La empresa tiene un departamento encargado de talento humano?

**Tabla 13.** Departamento de talento humano en la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si tiene	14	45%
No tiene	17	55%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 45% de las empresas encuestadas respondieron que si se tiene un departamento de talento humano, aspecto que permite contar con un área básica para poder promover en forma adecuada la administración de los recursos humanos, el mismo que es primordial para lograr adecuados resultados empresariales. El 55% manifiesta que no tiene convirtiéndose en una seria debilidad en la estructura administrativa.

El comentario principal que realizaron los encuestados es:

**Tabla 14.** Comentarios sobre el departamento de talento humano en la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- El personal al ingresar a la empresa recibe la inducción pertinente, entre otras actividades se realizan recorridos y presentaciones con los socios y gerentes de la empresa.	Si	Ninguno	Esta es una sana práctica que fortalece el ánimo laboral del personal y que además promueve un proceso adecuado de conocimiento de las diferentes actividades de la empresa.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.8. ¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

**Tabla 15.** Publicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si tienen publicado	26	84%
No tienen publicado	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 84% de los encuestados contestan que si se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, situación que puede ser considerada como positiva en la medida en que los mismos sean conocidos y aplicado por todos los empleados de la empresa. Para aquellas empresas que no tienen publicados los mismos, existe una alta probabilidad de que las actividades se ejecuten de acuerdo al criterio de los empleados lo que puede derivar en consecuencias negativas, afectando el logro de resultados positivos en sus resultados finales.

Una práctica sana es que la empresa tenga escritos sus políticas y procedimientos y que en la definición de éstos participen el personal de la empresa, particularmente los que ejecutan las diferentes operaciones de la empresa; asimismo, es necesario que éstos sean revisados actualizados en forma periódica, pues la dinámica de los negocios es alta e inciden en que un procedimiento que hoy es adecuado, no lo sean en el futuro.

Los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto son:

**Tabla 16.** Comentarios sobre publicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
Faltan actualizaciones, no poseemos actualizaciones para todos los departamentos	No	Las operaciones pueden ejecutarse con criterios desactualizados, llegando a afectar la productividad de la empresa.	Lo ideal es que las políticas y los procedimientos sean actualizados en forma periódica a fin de que estén a tono con la dinámica operativa.
Si tenemos un reglamento en el trabajo	Parcialmente	El reglamento no es un documento dinámico y se emite para cumplir con disposiciones legales y a veces suele ser limitativo y restrictivo y enfocarse en aspectos de cumplimiento de leyes	Lo óptimo es que se tenga un manual de políticas y procedimientos que aparte de tener en cuenta aspectos legales, considere la descripción de los procesos en forma total y sobretodo efectiva.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.9. ¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?

**Tabla 17.** Conocimiento de los colaboradores a superiores y subordinados.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si conocen	31	100%
No conocen	-	0%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Como se puede observar el 100% de las empresas encuestadas dicen que los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados, lo cual nos indica que la responsabilidad que asume un empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada.

Se han realizado algunos comentarios, los que se presentan a continuación:

**Tabla 18.** Comentarios del conocimiento de los colaboradores a superiores y subordinados.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Esta definido en el organigrama.	Si	Ninguno	La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.1.10. ¿Se tiene definido qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa?

**Tabla 19.** Definición de actividades riesgosas para la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si tienen	24	78%
No tienen	6	19%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 78% de las empresas encuestadas dicen que si se tienen definidas qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa, lo cual es importante ya que es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. Un 19% no tienen definidas dichas actividades. Se han realizado algunos comentarios, los que se presentan a continuación:

**Tabla 20.** Comentarios sobre definición de actividades riesgosas para la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- No están escritas en algún documento	No	Presencia de riesgos sin tener un plan de contingencia claramente definido.	Se debe tener planes de contingencia elaborados y definidos de manera escrita para tomar acciones cuando se presenten actividades negativas y posibles riesgos.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente AMBIENTE INTERNO que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 21.** Ambiente interno que incluye COSO – ERM

ELEMENTO COSO ERM	¿CUMPLE CON COSO - ERM?				TOTAL
	SI	NO	PARCIALMENTE	N/A	
AMBIENTE INTERNO	7	9	14	1	31

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

#### 3.2.1. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?

**Tabla 22.** Planificación estratégica de la empresa.

Respuesta	# de encuestados	%
Si cuenta	19	61%
No cuenta	12	39%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 61% del personal que colaboran en las empresas encuestadas conoce que se cuenta con una planificación estratégica lo que nos permite identificar que la empresa tiene un sistema de desarrollo e implementación de planes para conseguir los propósitos y objetivos

planteados. Un 39% indica que no se tiene la planificación estratégica, por lo que resulta difícil verificar el cumplimiento de los objetivos.

Se han realizado algunos comentarios, se presenta el más importante:

**Tabla 23.** Comentarios sobre la planificación estratégica de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- No se han desarrollado planes estratégicos para la empresa.	No	No se cumplan con los objetivos centrales propuestos por la empresa.	Se deben establecer el cumplimiento de los objetivos en los planes estratégicos de una empresa antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2.2. ¿Están definidos los objetivos de la empresa?

**Tabla 24.** Definición de objetivos en la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si están definidos	26	84%
No están definidos	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 84% de los encuestados contestan que si están definidos los objetivos de la empresa, lo cual es una situación considerada como positiva ya que permite a la misma centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos que facilite una seguridad razonable en la consecución de los mismos. Un 16% indica que no están definidos los objetivos, de manera que pueden afectar la eficacia y eficiencia en la ejecución de las operaciones de la entidad.

A continuación se presentan el comentario más importante de los encuestados sobre este punto:

**Tabla 25.** Comentarios de la definición de objetivos en la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La compañía tiene planteados objetivos, los cuales se enfocan en el área netamente comercial. Incremento de ventas, clientes, etc.	Parcialmente	No se cumplen todos los objetivos de la empresa ya que sólo se dan importancia a ciertas áreas.	Lo óptimo es que se fijen los objetivos para todos los departamentos de la empresa dentro del contexto de la misión y visión antes de que se identifiquen potenciales eventos que afecten a su consecución.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2.3. ¿Participaron en la definición de objetivos?

**Tabla 26.** Participación en la definición de objetivos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si participaron	14	45%
No participaron	17	55%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 45% de los encuestados si participaron en la definición de objetivos, con el fin de establecer una relación con la planificación a largo plazo de la entidad; el 55% de los encuestados no participaron en la definición de objetivos empresariales.

Se han realizado algunos comentarios que se presentan a continuación:

**Tabla 27.** Comentarios sobre la participación en la definición de objetivos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Gerencia general operaciones administrativa financiera.	Parcialmente	Se establezcan objetivos de acuerdo a conveniencias de las diferentes áreas.	La Gerencia o Alta Dirección deben establecer los objetivos que reflejen las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para todos sus grupos de interés.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
2.-La alta Gerencia	Si	Ninguno	COSO propone que los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la empresa establecidos por la Alta Dirección.

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2.4. ¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?

**Tabla 28.** Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si conocen	25	81%
No conocen	5	16%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% de los encuestados contestan que si conocen los objetivos de la empresa, lo que es favorable ya que los objetivos deben ser la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporcionando una base sólida para un control interno efectivo en la organización. Es importante que los objetivos estén alineados y en conocimiento del personal para que se

identifiquen los factores críticos de éxito. Un 16% indica que no conocen los objetivos de la empresa, lo que delataría una inseguridad razonable en el cumplimiento de los mismos, por lo que es indispensable el conocimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 29.** Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- No ha existido correcta retroalimentación.	No	Confusión de la información recibida y entregada por parte de la Alta Dirección y las demás áreas.	La información del planteamiento de objetivos debe ir en cascada con todos los departamentos de la organización, de tal manera que todo el personal tenga un conocimiento adecuado de éstos.
2.- A inicio de cada año la compañía de manera informal comunica cuales son los objetivos planteados para el año de trabajo.	Parcialmente	No se llega a un consenso en el cumplimiento de los objetivos ya que no se informa seriamente a todo el personal de la empresa.	Es importante que la empresa tenga claramente definidos los objetivos e informe de manera escrita a todo el personal de la empresa para que se tenga una meta clara teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2.5. ¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?

**Tabla 30.** Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	24	77%
No	3	10%
N/A	4	13%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 77% de los encuestados contestan que los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo adecuado, esta situación es considerada positiva, ya que el logro de los objetivos está sujeto a un proceso acorde a la misión de la empresa. Un 10% indica que los objetivos no cumplen con las características de ser cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo, lo que revela que las mediciones no están ligadas a la estrategia y afectan a su consecución.

A continuación se presentan el comentario más importante de los encuestados sobre este punto:

**Tabla 31.** Comentarios de los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Se establecen en base al rendimiento de los períodos anteriores.	Parcialmente	No contar con el rendimiento apropiado por parte del personal.	Lo ideal es que los objetivos se establezcan considerando tendencias futuras y no únicamente considerando el pasado.

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.2.6. ¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?**

**Tabla 32.** Indicadores de gestión para controlar objetivos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	13	42%
No	16	52%
N/A	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 52% de los encuestados detalla que no se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos, situación que podría afectar grandemente el desarrollo de las operaciones. El 42% indica que si existen indicadores de gestión

establecidos, lo que podría garantizar la efectividad, eficiencia, eficacia y calidad en el logro de los objetivos planteados.

Se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 33.** Comentarios sobre los indicadores de gestión para controlar objetivos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Solo los objetivos económicos se tiene indicadores	Parcialmente	No basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, ya que esto conllevaría a un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.	Es adecuado que todos los objetivos planteados cuenten con indicadores enfocados a la eficacia, eficiencia e incidencia de la gestión, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.2.7. ¿Existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa?

**Tabla 34.** Conexión entre objetivos y manuales de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si existe	13	42%
No existe	9	29%
N/A	9	29%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 42% de las empresas encuestadas manifiestan que si existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa, es decir que los mismos se han diseñado en base a una clara definición de objetivos en cuanto al cumplimiento de leyes, normas y regulaciones. Un 29% detalla que no existe conexión, esto puede deberse a que no están acorde a la misión de la entidad.

A continuación se presenta el comentario que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 35.** Comentarios de la conexión entre objetivos y manuales de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- No se ha actualizado	No	La falta de actualización de los manuales puede llevar a la entidad a mantenerse obsoleta en cuanto a procesos de control.	Lo ideal sería llevar un control acerca de la medición y comparación de los objetivos, metas y resultados en la entidad.

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.2.8. ¿Se ha realizado una relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos existentes?**

**Tabla 36.** Relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	16	52%
No	10	32%
N/A	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 52% detalla que los objetivos de la empresa y los controles internos existentes si se relacionan, lo que implica que existe coherencia entre los objetivos planteados con el control interno efectuado en una entidad. Los controles internos permiten asegurar que los objetivos del control específicos son constantemente cumplidos. El 32% coincide en que no hay relación entre objetivos y controles internos, revelando de esta manera la falta de planificación e importancia que se debe dar a los controles internos frente a los objetivos. Los controles internos deben contribuir al logro de los objetivos según definición de COSO – ERM. El comentario efectuado sobre este punto es:

**Tabla 37.** Comentarios de la relación entre objetivos de la empresa y controles internos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Siempre se busca que los mismos vayan de la mano ya que sirven para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.	Si	Ninguno	COSO establece que lo óptimo es salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, a través del adecuado establecimiento de objetivos que promuevan la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 38.** Establecimiento de objetivos que incluye COSO – ERM.

ELEMENTO COSO ERM	¿CUMPLE CON COSO ERM?				TOTAL
	SI	NO	PARCIALMENTE	N/A	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	2	3	5	-	10

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

**3.3.1. ¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?**

**Tabla 39.** Identificación de los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	25	81%
No	5	16%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% de las empresas encuestadas afirman que si tiene identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc., lo que quiere decir que la dirección reconoce que existen incertidumbres, y esto puede llevar a un mejor cumplimiento de objetivos. El 16%

detalla no tener identificados los principales riesgos, lo cual constituye una afectación al logro de objetivos, debido a la falta de evaluación de los posibles eventos que puedan afectar la implementación de una estrategia.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 40.** Comentarios de la identificación de los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Los riesgos no se tienen plasmado en un documento, pero si se tienen identificados los mismos	No	Al no contar con un documento que identifique claramente los riesgos, no se podría establecer medidas de control para mitigar los mismos.	Es ideal que se identifiquen riesgos que permitan a la dirección reconocer que existen incertidumbres y que éstos se encuentren señalizadas en un archivo documental, de modo que la dirección pueda tomar medidas de control en forma oportuna.
2.- Los riesgos legales y operativos están identificados, los riesgos operativos están en implementación.	No	Desconocimiento de riesgos operativos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones	COSO – ERM señala que una adecuada gestión de riesgos, debe tener identificados los riesgos importantes en todas las áreas de la compañía

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.3.2. ¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?

**Tabla 41.** Departamento de gestión de riesgos en la empresa.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	4	13%
No	26	84%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 84% menciona que la empresa no cuenta con un departamento de gestión de riesgos, que garantice la protección de los recursos a través del manejo de los riesgos existentes. La gestión de riesgos se orienta a la prevención, planificación y administración. El 13% contesta que si cuentan con un Sistema de Gestión de Riesgos como departamento importante, que permite manejar las incertidumbres relativas que pudiesen existir.

No existen comentarios a esta pregunta.

### 3.3.3. ¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?

**Tabla 42.** Elaboración de análisis FODA de la organización.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	18	58%
No	13	42%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% de los encuestados contestan que si se ha elaborado una matriz FODA de la organización, esta herramienta es esencial al momento de conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y es de gran utilidad como elemento de planificación y como método de control interno. El 42% menciona que no cuenta con un FODA de la organización, lo que no permite identificar los factores críticos con que existen en la entidad.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 43.** Comentarios de la elaboración de análisis FODA de la organización.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- No se hace periódicamente, no está actualizado	No	Mantenerse con una matriz obsoleta, que no permita un mayor desempeño de la organización.	Es importante como método de control interno, mantener un FODA actualizado de la organización, a fin de determinar mejor las oportunidades y riesgos.
2.- La empresa cuenta con el análisis FODA en el cual se encuentran identificadas cada una de sus: Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades	Si	Ninguno	La identificación clara de cada uno de los factores del FODA en una organización, permitirá a la misma establecer controles de mejora continua.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.3.4. ¿La dirección toma en cuenta las amenazas y debilidades para establecer objetivos?

**Tabla 44.** Amenazas y debilidades establecimiento de objetivos

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si toma en cuenta	18	58%
No toma en cuenta	9	29%
N/A	4	13%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% comenta que la dirección si toma en cuenta amenazas y debilidades para el establecimiento de objetivos, característica que es importante, ya que la dirección debe tener en cuenta la posibilidad de ocurrencia de cualquier tipo de evento, así como aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, para de este modo alcanzar los objetivos de la entidad. El 29% dice que no toma en cuenta estas variables, por lo que no estaría desarrollando una adecuada estrategia que le permitan tener un razonable desempeño.

No existen comentarios para esta pregunta.

### 3.3.5. ¿Existieron consecuencias importantes de los eventos negativos?

**Tabla 45.** Consecuencias importantes de los eventos negativos.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	21	68%
No	9	29%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 68% de las empresas encuestadas manifiesta que tuvieron consecuencias de los eventos negativos no considerados a tiempo. El 29% precisa que no existieron consecuencias por el hecho de no haber identificado eventos negativos. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 46.** Comentarios de las consecuencias importantes de los eventos negativos.

Comentarios de los encuestados	¿Cumple con COSO ERM?	Posible riesgo	Observaciones considerando los criterios de COSO ERM
1.- Reducción de personal	No	Incumplimiento de los objetivos de la empresa.	Los eventos pueden tener un impacto negativo, que impida la creación de valor para la empresa, es por ello que se debe tener en cuenta aquellos aspectos negativos que pueden afectar la organización

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
2.- La pérdida del cliente y pérdida de insumos y reactivos	No	Disminución de clientes en la empresa y por ende perdida de contratos. Además de excesiva inversión en insumos que generen pérdida a la entidad.	Los acontecimientos internos y externos que afecten a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, ya que estas últimas revierten hacia la estrategia o los procesos para fijar objetivos.
3.- Subieron los precios de los productos, disminuyendo la competitividad.	No	No mantener el mismo mercado al no contar con los clientes asiduos y por ende disminuir el prestigio de la empresa.	COSO - ERM promueve que se ejecuten las operaciones con el mayor nivel de eficiencia, se debe minimizar sorpresas que afecten las pérdidas operacionales y se debe cuidar mantener altos niveles de competitividad

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.3.6. ¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa?**

**Tabla 47.** Reporte sobre eventos de riesgo en la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	21	68%
No	8	26%
N/A	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 68% contesta que si reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa, dado que éstos pueden afectar adversamente al cumplimiento de los objetivos. Un 26% detalla que no reporta sobre eventos que pudieran constituir un riesgo, lo cual para la empresa es negativo, al no poder planificar sus respuestas a los posibles riesgos, de manera que no afecten directamente a la consecución de los objetivos planteados. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 48.** Comentarios de los reporte sobre eventos de riesgo en la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Los vendedores reportan riesgos de	Si	Ninguno	Es necesario reportar los eventos que puedan ocasionar un riesgo

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
mala calidad			para la empresa, de modo que se identifique las incertidumbres a las cuales se puede estar expuesto, a fin de lograr los objetivos planificados.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.3.7. En caso de no tener sistema de identificación de riesgos ¿le gustaría tener?

**Tabla 49.** Sistema de identificación de riesgo.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	25	81%
No	1	3%
N/A	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% de la totalidad de encuestados que no cuenta con un sistema de identificación de riesgos, menciona que le gustaría tener uno, a fin de que permita a la dirección reconocer la existencia de incertidumbres y considerar alternativas que puedan contrarrestar los mismos. El 3% comenta que no les gustaría contar con uno, esto puede deberse a que la empresa

actualmente ya disponga de uno, pero simplemente necesite de una mejora. A continuación se presenta los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 50.** Comentarios sobre el sistema de identificación de riesgo.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La empresa encuestada informa que sería importante obtener un servicio de gestión de riesgos	Si	Ninguno	Un servicio de gestión de riesgos va a representar un sistema de mejora para la organización, ya que va ayudar a identificar riesgos y a contrarrestar los mismos de manera eficaz y oportuna

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.3.8. ¿Cada qué tiempo se determinan los riesgos?

**Tabla 51.** Tiempo en el que se determinan los riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Anual	7	23%
Semestral	5	16%
Diferente períodos	19	61%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 61% de las empresas encuestadas contestan que la organización mediante reuniones en diferentes períodos; sin embargo es necesario evaluar un riesgo en todo momento con el fin de identificar fallas en la organización y proceder al establecimiento de controles.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 52.** Tiempo en el que se determinan los riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Se evalúan en todo momento	Si	Ninguno	COSO - ERM se enfoca en planificar acciones preventivas a partir de una evaluación inicial y total de riesgos.
2.- No se mantienen reuniones ni cronogramas para la determinación de riesgos	No	Falta de acuerdos entre los involucrados al no mantener reuniones de trabajo recurrentes que permitan identificar los posibles riesgos.	La determinación de riesgos debe realizarse acorde a los objetivos, de modo que el conocimiento de ellos, no afecten a su cumplimiento. La periodicidad para evaluar se debe establecer de acuerdo al entorno interno y externo del negocio

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
3.- Se realizan evaluaciones de forma anual, pero siempre se realizan controles que permitan identificar si se han presentado nuevo.	Si	Ninguno	El uso de controles internos en la organización permite analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 53.** Identificación de eventos que incluye COSO – ERM.

<b>ELEMENTO COSO ERM</b>	<b>¿CUMPLE CON COSO ERM?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>N/A</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>	5	7	-	-	12

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

#### 3.4.1. Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?

**Tabla 54.** Impacto de los riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si se ha evaluado	17	55%
No se ha evaluado	10	32%
N/A	4	13%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 55% responde que al identificarse los riesgos, si se ha evaluado el impacto, es decir el efecto que este pueda tener, a fin de corregir oportunamente el mismo; el reconocer el riesgo es importante pero evaluar el impacto es indispensable en cada una de las actividades que puedan afectar al desarrollo normal de la entidad, ya que algunos pueden tener un impacto bajo y otros pueden causar un fuerte daño si no son evaluados a tiempo. El 32% contesta que no se ha evaluado el impacto de los riesgos identificados, lo que es considerado como perjudicial para la organización, toda vez que, al no conocer las consecuencias, se podría minimizar el efecto de los riesgos en las actividades empresariales.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 55.** Comentarios del impacto de los riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Si se ha evaluado el impacto. Un riesgo importante de la empresa es la falta de liquidez no existe un ingreso permanente de recursos a la empresa, por lo que se ha tenido planes de contingencia.	Parcialmente	Posibilidad de que la organización no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo y los planes efectuados no se estén desarrollando de manera efectiva.	Al no tener indicadores financieros no se puede evaluar el impacto de un riesgo. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad de impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados. El sistema de gestión de riesgos se considera completo cuando se evalúan los posibles impactos de los riesgos

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.4.2. ¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?

**Tabla 56.** Lista de riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	18	58%
No	12	39%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% de los encuestados responde que si cuentan con un listado de los riesgos más importantes, es decir aquellos con mayor impacto negativo, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, en concordancia con los objetivos de la organización y sobretodo de manera prioritaria. El 39% menciona no tener una lista de cuáles son los riesgos más importantes, lo que en cierto modo podría representar un impacto negativo en la entidad.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 57.** Comentarios de la lista de riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La empresa cuenta con una matriz de riesgo.	Si	Ninguno, excepto en el caso que no esté actualizada la mencionada matriz	La matriz de riesgos permite mantener una actividad más ordenada en la administración de los riesgos, constituye una guía fundamental para la administración de la empresa

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.4.3. Para los riesgos encontrados o detectados, ¿quiénes evalúan el impacto de los mismos? (indicar)**

**Tabla 58.** Quienes evalúan el impacto de riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Comité de Riesgos o Gerencia General	13	42%
Diferentes	11	35%
Ninguno	7	23%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 42% de las empresas encuestadas señalan que tanto la Gerencia General o el Comité de Riesgos, evalúan los impactos de los riesgos. Un 35% lo hace diferentes áreas y 23% no lo hace nadie, situación que no es la más apropiada. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 59.** Quienes evalúan el impacto de riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Administradores basándose en el concepto técnico de los trabajadores	Si	Ninguno	Todas las organizaciones independientemente de su tamaño o estructura enfrentan riesgos, el impacto debe ser evaluado en forma oportuna para determinar las acciones pertinentes.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
2.- Gerencia General	Parcialmente	La gerencia general no podría detectar todos los impactos	La Gerencia está encargada de tener planes de contingencia que reduzcan el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo, ella debe ser un integrante más de todo el equipo que evalúe los riesgos de la empresa. COSO – ERM sugiere todo un sistema en el que participen los principales niveles de la organización, incluido la gerencia general

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 3.4.4. ¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?

**Tabla 60.** Probabilidades de riesgo.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	15	48%
No	13	42%
N/A	3	10%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 48% de las empresas encuestadas contesta que si analizan la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, ya que cuentan con una matriz de riesgos en donde se determina la

probabilidad de la ocurrencia del riesgo y las consecuencias del mismo. El 42% menciona no considerar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, quizá por no ser información tan relevante para sus empresas; sin embargo no es la mejor práctica.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 61.** Comentarios de las probabilidades de riesgo.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- El seguimiento es esencial para saber si los mismos fueron mitigados y si el establecimiento de nuevos controles están siendo efectivos.	Si	Existencia de errores en los controles aplicados.	La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos y darles un seguimiento a éstos constituye una fuente de información efectiva para el monitoreo de los mismos.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.4.5. Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas?

**Tabla 62.** Identificación de las causas de los riesgos

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	18	58%
No	9	29%
N/A	4	13%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% detalla que al identificar los riesgos, si se han determinado las causas, de manera que se pueda conocer la interrelación existente entre los mismos. Una correcta identificación de riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa y por ende de las causas que pudiesen originar los mismos. El 29% comenta que no se han determinado las causas. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 63.** Comentarios sobre la identificación de las causas de los riesgos

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- A través de la matriz de riesgos.	Parcialmente	Si se determinan las causas basándose en la matriz de riesgos se puede perder la	Es adecuado determinar las causas de las cuales provienen los riesgos, a fin de identificar su impacto y preparar niveles de

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
		posibilidad de conocer otras causas que generan los mismos	respuestas que contribuyan a la disminución de los mismos.

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente EVALUACIÓN DE RIESGOS que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 64.** Evaluación de riesgos que incluye COSO – ERM.

<b>ELEMENTO COSO ERM</b>	<b>¿CUMPLE CON COSO ERM?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>N/A</b>	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	4	-	2	-	6

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.5. RESPUESTA AL RIESGO

**3.5.1. Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?**

**Tabla 65.** Se adoptan estrategias para evitar riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	23	74%
No	6	19%
N/A	2	7%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 74% de las empresas encuestadas responden que si adoptan estrategias para evitar que ocurran riesgos o mitigar la ocurrencia de los mismos, ya que toman como medida la prevención a través del establecimiento de controles clave; evitar un riesgo supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable. El 19% menciona que no adoptan estrategias a fin de evitar la ocurrencia de los riesgos detectados, situación que pone en riesgo la continuidad de la organización.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 66.** Comentarios sobre si se adoptan estrategias para evitar riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La compañía menciona que si bien no se encuentra la	Si	Ninguno	Según COSO - ERM las empresas deben estar preparadas para evitar los

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
detección del riesgo, evaluaciones e impactos, la empresa se guía en aquellos riesgos de tipo técnico operativo, y estos son mitigados mediante presencia de los socios en los compromisos.			riesgos y de esta manera discontinuar las actividades que generen eventos negativos. Las otras opciones en la administración de riesgos son: compartir, mitigar o anular el riesgo
2.- Sistema de Gestión	Si	El sistema de gestión de riesgos si no es monitoreado por alguien independiente podría no estar funcionando de manera adecuada	Lo óptimo es que la empresa en sus sistemas de gestión seleccione y ejecute respuestas basadas en la evaluación del portafolio de riesgos de la empresa a fin de reducir al máximo su posibilidad de ocurrencia

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.5.2. Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?

**Tabla 67.** Las estrategias ayudaron a mitigar los riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	19	61%
No	7	23%
N/A	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 61% contesta que las estrategias adoptadas si ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos, ya que se llevaron a cabo acciones que permitan reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, COSO propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto y por ende las estrategias se enfoquen de manera global. El 23% responde que las estrategias adoptadas no ayudaron a aminorar la ocurrencia de riesgos, quizá porque en las acciones tomadas no se consideró algunos aspectos relevantes. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 68.** Las estrategias ayudaron a mitigar los riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La compañía busca que las estrategias sean tomadas por las	Parcialmente	No se identifiquen en todas las áreas de la empresa todos los posibles	Según COSO ERM, la alta dirección debe seleccionar las posibles respuestas y estrategias mediante la

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
personas de mayor experiencia en la firma, lo cual hace que las decisiones sean efectivas.		riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos.	identificación de eventos y riesgos en toda la empresa.

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.5.3. ¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?

**Tabla 69.** Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Gerencia General y la alta administración	24	77%
Otros	7	23%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 77% responde que para la definición de las estrategias que permitan mitigar los riesgos se contó con la intervención de la gerencia general y la alta administración, incluidos socios de la empresa. Un 23% señala que diferentes niveles.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 70.** Comentarios sobre quiénes intervinieron en la definición de las estrategias.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Gerencia general	Si	Ninguno	La alta dirección debe intervenir en la fijación de las estrategias para tratar cumplir con todos los objetivos empresariales.
2.- Administradores y asesores	Si	Ninguno	

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 3.5.4. ¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?

**Tabla 71.** Seguimiento de las estrategias decididas.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	15	48%
No	7	23%
N/A	9	29%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Como se puede observar el 48% manifiesta que si se realiza un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos, a través de reuniones de control y medición de las acciones tomadas. El seguimiento es esencial a fin de conocer si los riesgos fueron aminorados y si el establecimiento de nuevos controles está siendo efectivo. Un 23% indica que no se hace este seguimiento, lo cual resulta negativo al no aplicar medidas de control que permitan evaluar el funcionamiento de las estrategias. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 72.** Seguimiento de las estrategias decididas.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Siempre se hace seguimiento de líneas de crédito, sobregiros, etc.	Parcialmente	Surjan riesgos inesperados en otras áreas de la empresa.	Se debe hacer seguimiento de las estrategias y objetivos de la empresa para asegurar el cumplimiento y la identificación de riesgos mediante eventos identificados.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.5.5. ¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?

**Tabla 73.** Se ha escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	10	32%
No	15	48%
N/A	6	20%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 48% de las empresas encuestadas contesta que no se tiene por escrito la forma como detectar y mitigar riesgos, de modo que no se cuenta con una visión de portafolio de detección de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. El 32% indica que si se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos, práctica que permite tomar acciones adecuadas para mitigar los riesgos.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 74.** Comentarios sobre la forma de detectar y mitigar los riesgos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- A través de la matriz de riesgos.	No	No se tenga claro cómo actuar para detectar los riesgos y se escapen riesgos que pueden ser importantes	Lo óptimo es que las empresas tengan por escrito la forma de cómo detectar y mitigar los riesgos, esto debe estar definido en políticas y procedimientos como para del sistema de gestión de riesgos

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas el cumplimiento del componente RESPUESTA AL RIESGO que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 75.** Respuesta al riesgo que incluye COSO – ERM.

ELEMENTO COSO ERM	¿CUMPLE CON COSO ERM?				TOTAL
	SI	NO	PARCIALMENTE	N/A	
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	4	1	2	-	7

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

#### 3.6.1. ¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?

**Tabla 76.** Las principales políticas y procedimientos de la empresa están escritos.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	24	77%
No	7	23%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 77% señala que si se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa, debido a que las empresas cuentan con manuales en donde se encuentran definidas éstas, a fin de ser cumplidos por cada una de las personas que conforman la organización, de manera que se maneje un control interno adecuado del cumplimiento de dichos reglamentos. El 23% indica que no cuenta con políticas y procedimientos empresariales por escrito, lo que revelaría una falta de administración que garantice el desempeño de todos los procesos.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 77.** Comentarios de políticas y procedimientos de la empresa están escritos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Se tiene reglamento interno en la empresa	Parcialmente	Que no estén escritas todas las actividades y funciones importantes de la empresa	Lo ideal es que la compañía cuente con un manual de políticas y procedimientos y que el mismo se dé a conocer a todos los miembros de la organización para que conozcan lo que deben realizar en la empresa.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.6.2. La falta de supervisión y control ¿ha afectado negativamente a las actividades de la empresa?**

**Tabla 78.** Supervisión y control de la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	22	71%
No	7	23%
N/A	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 71% de los encuestados contestan que si se han visto afectadas negativamente las actividades de la empresa por la falta de supervisión y control, ya que al no contar con un mecanismo que proporcione seguridad en la consecución de objetivos y el cumplimiento de leyes y normas, la empresa no presentará un adecuado desempeño de actividades. El 23% manifiesta que no se ha afectado de manera negativa las actividades de la organización por la inexistencia de supervisión y control, sin embargo se debería tomar en cuenta indicadores de rendimiento y en base a ello tomar acciones correctivas.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 79.** Comentarios supervisión y control de la empresa.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Se han presentado algunos casos pero siempre se busca establecer nuevas medidas para fortalecer los controles.	Si	No se cumplan eficientemente todas las actividades de la empresa.	Se deben establecer actividades de control a todas las áreas sin dar prioridad sólo a las principales para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven de manera adecuada y oportuna.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.6.3. ¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados?

**Tabla 80.** Supervisión y control en la ejecución de tareas.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Seguimientos, muestreo, indicadores, supervisores, etc.	31	100%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Todos los encuestados aplican diversas formas para supervisar y controlar la ejecución de las diferentes tareas del personal de la empresa, esta situación demuestra que las empresas diseñan distintos medios para supervisar, pues consideran que esta práctica es importante en la gestión administrativa, lo que pretenden es que se logren los objetivos. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 81.** Comentarios de la supervisión y control en la ejecución de tareas.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- El jefe de cada área lo realiza.	Parcialmente	Puede tener una visión limitada de las cosas	COSO - ERM menciona que deben existir actividades de control en

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
			toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.
2.- Se tiene un control a través de una lista de chequeos de resultados mensuales y de fin del período.	Si	Al no evaluar constantemente, se pueden pasar la ejecución y evaluación de algunas tareas.	Se deben evaluar y tener un control interno de las tareas de una manera periódica para que se puedan identificar a tiempo las tareas incorrectas.
3.- Mediante informes de cumplimiento y evaluaciones de los mismos verificando las funciones a las que fueron asignadas y las actividades realizadas.	Si	Ninguno	La revisión de las actividades de control, deben incluir consideraciones de su relevancia y adecuación a la respuesta del riesgo encontrado y al objetivo relacionado, mediante las funciones y evaluaciones de cada cargo de la empresa.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.6.4. ¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión y control?

**Tabla 82.** Importancia de las actividades de supervisión y control.

Respuesta	# de encuestados	%
Si	25	81%
No	5	16%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% de las empresas encuestadas señala que la gerencia de la compañía cree que si son importantes las actividades de supervisión y control, ya que éstas son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. El 16% considera que no son importantes las actividades de supervisión y control, quizá porque su respuesta al riesgo ya se lleva a cabo de manera adecuada y oportuna.

Para establecer las actividades de supervisión y control es menester que se involucre la gerencia de la compañía, sin el apoyo y motivación de la misma, no es posible establecer o llevar a cabo ningún sistema de control. La gerencia debe estar totalmente convencida de los sistemas de control y supervisión, éstos le ayudarán a llevar a cabo los objetivos que se han planteado.

Los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto, se presentan a continuación:

**Tabla 83.** Comentarios de la importancia de las actividades de supervisión y control.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La empresa encuestada informa que es importante realizar actividades de supervisión ya que estas ayudarán no solo al cumplimiento de metas sino a la excelencia en cuanto a la prestación de los servicios que la compañía realiza.	Si	Ninguno	Esto es importante ya que las actividades de control y supervisión son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.6.5. En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta las actividades el personal?

**Tabla 84.** ¿En base a qué ejecuta las actividades el personal?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
En base a instrucciones, órdenes verbales	18	58%
Otras	13	42%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 58% de los encuestados manifiesta que ejecutan las actividades en base instrucciones u órdenes verbales, situación que resulta muy delicada y que pueden llevar a tener dificultades con la ejecución de las mismas. El 42% tiene distintas formas de ejecutar las actividades; tales como: por costumbre, necesidades del proyecto, perfiles del cargo, etc.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 85.** Comentarios ¿En base a qué ejecuta las actividades el personal?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- De acuerdo a la junta	No	No se conocen adecuadamente las funciones de cada puesto en las diferentes áreas de la empresa.	Se deben tener actividades de control con las políticas y procedimientos establecidos en manuales de la empresa para mitigar los riesgos enfocados al logro de los objetivos que se llevan cabo.
2.- En base a la planificación semanal y sus funciones	Parcialmente	No se cumplan con todas las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.	La alta dirección debería determinar por escrito las actividades de control a los procesos más relevantes de la empresa.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.6.6. ¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?**

**Tabla 86.** Se establecen indicadores de gestión.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	15	48%
No	16	52%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 52% de las respuestas obtenidas, manifiestan que no se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades, lo que indica la necesidad de implantar los mismos en la organización, especialmente para actividades claves y en todos los niveles y en todas las funciones, de manera que se verifique el desempeño de una entidad. El 48% señala que si tienen indicadores de gestión que permiten controlar el avance de las actividades, usando como mecanismo integrador del proceso el control interno.

El establecimiento de indicadores de gestión es una actividad básica en la administración empresarial moderna.

No existen comentarios para esta pregunta.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente ACTIVIDADES DE CONTROL que incluye COSO ERM es el siguiente:

**Tabla 87.** Actividades de control que incluye COSO – ERM

ELEMENTO COSO ERM	¿CUMPLE CON COSO ERM?				TOTAL
	SI	NO	PARCIALMENTE	N/A	
ACTIVIDADES DE RIESGOS	5	1	1	1	8

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.7.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### 3.7.1. ¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal?

**Tabla 88.** Forma de comunicar resultados.

Respuesta	# de encuestados	%
Reuniones e información al personal	20	65%
Otros	11	35%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 65% de las empresas encuestadas mencionan que si se comunica los resultados a todo el personal, lo cual es muy importante porque la información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en el soporte del logro de los objetivos.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 89.** Comentarios de la forma de comunicar resultados.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Reuniones de trabajo	Parcialmente	No se entere todo el personal de la información y comunicación proporcionada por la empresa.	Debe manejarse el tema de comunicación tanto interna como externamente y proveer a toda la organización con la información necesaria respecto de los resultados que se van alcanzando
2.- Informes mensuales	Parcialmente	Se identifiquen riesgos por no comunicar e informar de manera periódica.	COSO ERM permite al personal comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos.
3.- Mediante reuniones con el personal para evaluar los resultados, en las mismas que solo serán tratados aspectos que se consideren de importantes que deban tener conocimiento todo el personal, así como también hay información que solo es tratada por los directivos.	Si	Ninguno	Es óptimo que la organización obtenga o genere y utilice información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

**3.7.2. ¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?**

**Tabla 90.** Canales de comunicación.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	21	68%
No	8	26%
N/A	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 68% de los encuestados, contesta que la empresa si cuenta con canales de comunicación a utilizar según la importancia del mensaje, dado que la comunicación es muy importante dentro de una entidad, se establecen los canales para que todos los empleados puedan ser escuchados y tomados en cuenta y no solo internamente, de manera que se cumplan con las políticas de calidad establecidas y sobretodo con los objetivos. El 26% de los encuestados menciona que no existen canales de comunicación formales a utilizar dependiendo la importancia del mensaje.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 91.** Comentarios de los canales de comunicación.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- La comunicación es muy importante dentro de la organización por lo cual mediante las jerarquías se establecen los canales para que todos los empleados puedan ser escuchados y tomados en cuenta y no solo internamente, ya que los clientes también pueden presentar sus quejas o sugerencias mediante la página web, es importante cumplir con las políticas de calidad	Si	Ninguno	Las empresas deben contar con procesos para identificar la información requerida y esperada y de esta manera soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.7.3. ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?

**Tabla 92.** ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	14	45%
No	16	52%
N/A	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 52% de los encuestados señalan que no se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno, aspecto que resulta ser desfavorable para la organización al no poder contar con archivo documentado que garantice el manejo y la supervisión en una entidad. El 45% señala que la información respecto del sistema de control interno está documentada, lo que representaría un beneficio para la organización pues existe una fuente de referencia escrita para ejecutar y controlar las diferentes actividades.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 93.** Comentarios ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Archivo documentado y videos	Si	Documentos complejos en aquellas actividades cuya comprensión no resulte clara.	Se debe contar con documentación que sirva de soporte acorde a la evaluación, comprobación de puesta en práctica y nivel de funcionamiento de los controles y actividades

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.7.4. ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?

**Tabla 94.** ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	25	81%
No	4	13%
N/A	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 81% ha señalado que la información relevante al sistema de control interno si está disponible para las partes involucradas, esto permitirá conocer los principales aspectos de la administración empresarial. El 13% manifiesta que la información acorde al sistema de control interno no está disponible para las partes involucradas, por lo que deberían plantearse mejor las medidas de comunicación de manera que se exprese eficazmente los objetivos de la entidad, la importancia y relevancia del control interno.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 95.** Comentarios ¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Siempre se mantiene en confidencialidad aspectos importantes que solo deben ser tratados por los directivos.	Si	Los datos solo pueden ser legibles y modificados por personas autorizadas.	La información debe identificarse y comunicarse de manera pertinente en forma oportuna a fin de permitir toma de decisiones que garanticen el cumplimiento de objetivos de las partes interesadas.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.7.5. ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?

**Tabla 96.** ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	26	84%
No	5	16%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 84% de las empresas encuestadas contesta que únicamente se comunica a las partes involucradas, evitando así la fuga de información, lo cual es fundamental, de modo que ésta sea oportuna, confiable y de aplicación efectiva para quienes corresponda. El 16% responde que la comunicación no es únicamente hacia las partes involucradas, situación que puede generar malos entendidos o fuga de información hacia sectores que nada tienen que ver con la administración empresarial.

Un aspecto esencial en el manejo de la información es la reserva que debe tener la misma, ésta debe ser de acceso específicamente hacia quienes están involucrados en el manejo administrativo, la información es un activo intangible muy importante que debe ser salvaguardado en forma apropiada.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 97.** Comentarios ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Toda información es considerada importante por lo cual debe ser tratada cuidadosamente evitando malentendidos o alteración de la misma.	Si	Si no es manejada en forma confidencial, las consecuencias pueden ser desastrosas para la empresa	Sería importante que la información se maneje adecuadamente, evitando salidas que hagan que el responsable pierda el control de las mismas; sin embargo la comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todo los sentidos, cuando sea necesario.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, el cumplimiento del componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 98.** Información y comunicación que incluye COSO - ERM

<b>ELEMENTO COSO ERM</b>	<b>¿CUMPLE CON COSO ERM?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>N/A</b>	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	5	-	2	-	7

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.8. MONITOREO

#### 3.8.1. ¿Se controla la ejecución de las actividades?

**Tabla 99.** ¿Se controla la ejecución de las actividades?

Respuesta	# de encuestados	%
Si	30	97%
No	1	3%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

Un elevado 97% de las empresas encuestadas coincide en que si se controla la ejecución de las actividades, aspecto que resulta necesario a fin de supervisar el cumplimiento de todos los elementos del Marco de Control Interno, evaluando la calidad de su rendimiento. COSO detalla que las evaluaciones ejecutadas son de fundamental importancia, porque así se puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos. Un 3% responde que no se controla la ejecución de actividades, revelando así una falta de compromiso para la evaluación. A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 100.** Comentarios ¿Se controla la ejecución de las actividades?

Comentarios de los encuestados	¿Cumple con COSO ERM?	Posible riesgo	Observaciones considerando los criterios de COSO ERM
1.- Todas las actividades se encuentran	Si	De no monitorearse las actividades, éstas	Resulta necesario realizar el monitoreo de los sistemas de control interno, a fin de

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
controladas por los supervisores y los reportes que deben ser enviados. Además de informes de tiempos.		podrían ser ejecutadas aplicando criterios personales de los funcionarios	verificar la ejecución de actividades conforme a los criterios gerenciales y de este modo lograr los objetivos de la entidad.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.8.2. ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?

**Tabla 101.** ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Gerente general, gerencias medias, jefaturas	15	49%
Otras	14	45%
No se reporta	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 49% de los encuestados contestan que se reportan los incumplimientos de los controles internos, a niveles tales como gerencia general y operativa, es decir a los líderes de

los proyectos o de las áreas. El 45% contesta que se reporta a diferentes niveles y daría la impresión que este nivel de reporte es variable, unas veces a unos funcionarios y otras a diferentes, no hay uniformidad; esta última situación, puede afectar enormemente la gestión empresarial al aplicar criterios diferentes para un mismo tipo de incumplimiento.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 102.** Comentarios ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Gerente General	Parcialmente	No se comunican a las demás líderes de cada departamento para que puedan solucionar a tiempo los incumplimientos de control.	Según COSO - ERM se deben hacer evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas, para determinar si cada uno de los componentes del Marco de Control Interno debidamente aprobados, estén presentes y funcionando adecuadamente.

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.8.3. ¿Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos?

**Tabla 103.** Área responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
A todo nivel, jefes de área, supervisores	20	65%
No hay áreas definidas	11	35%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo  
**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 65% de las empresas encuestadas señala que existe un área responsable de revisar el cumplimiento de los controles internos, como se puede apreciar no hay una sola área definida. El 35% manifiesta que esta responsabilidad no está muy definida, en este caso es de esperarse que los niveles de calidad o competitividad se podrían ver afectados toda vez que revisar el cumplimiento de lo que se debe hacer es básico, es la esencia para lograr los objetivos deseados.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 104.** Comentarios sobre el área responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Gerencia general	Parcialmente	Falta de compromiso de las diferentes áreas o departamentos de la empresa en cuanto a asesoría de deficiencias y recomendaciones de mejoras.	Es importante que la dirección sea la primera encargada de la autoevaluación del sistema de control interno, de manera que ésta garantice la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.
2.- Cada área verifica el cumplimiento de sus controles internos	Parcialmente	Podría ocurrir que las acciones correctivas no estén alineadas con la estrategia global de la empresa	Todos los funcionarios son los responsable del Control Interno; sin embargo, en todos los casos será el personal de cada área el encargado del mantenimiento del sistema y la implantación de las mejoras, a fin de que se dé el cumplimiento de los controles internos establecidos

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.8.4. ¿Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?

**Tabla 105.** Reporte de los controles internos y actividades que se incumplen.

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
A través de reuniones	16	52%
Informes, memo, etc.	13	42%
No se reporta	2	6%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 52% de los encuestados que contesta que se reportan los controles internos y actividades que se incumplen a través de reuniones o similares. El 42% de los encuestados menciona que reporta a través de comunicaciones escritas, memos, informes o correo electrónico.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 106.** Comentarios sobre el reporte de los controles internos y actividades que se incumplen.

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Control interno (auditoría) reporta en reuniones de comité	Parcialmente	Falta de conocimiento por parte del área	No solo el personal de finanzas y auditoría debería estar encargado de dar

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
gerencial		operativa de la empresa.	seguimiento a los controles internos, por el contrario, todos los integrantes de la organización deben cooperar para ejecutarlos, de modo de definir las medidas de control y el sistema para realizar los reportes.
2.- Se registra a través del correo electrónico, enviando la información, describiendo las razones por las que se incumplieron.	Parcialmente	Podría ocurrir que el personal no preste la suficiente atención a los correos electrónicos, un trabajo personalizado es mucho más eficaz	Lo adecuado es conectar los controles internos con las metas y objetivos de la entidad y realizar reportes de manera regular, los supervisores deben contar con la capacidad de informar de manera efectiva a la administración y al personal de las amenazas potenciales por los incumplimientos. El trabajo personalizado sirve como una herramienta para mejorar

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 3.8.5. ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?

**Tabla 107.** ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?

<b>Respuesta</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	15	48%
No	12	39%
No responden	4	13%
Total encuestados	31	100%

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

El 48% de los encuestados señala que si se preparan informes escritos de los incumplimientos, los cuales son realizados por el líder del proyecto, en los mismos que se describe toda la información sobre los procedimientos efectuados y no efectuados. El 39% indica que no se preparan dichos informes, práctica que resulta demasiado riesgosa ya que es conveniente dejar por escrito todas las mejoras que se deban realizar.

A continuación se presentan los comentarios que han realizado los encuestados sobre este punto:

**Tabla 108.** ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?

<b>Comentarios de los encuestados</b>	<b>¿Cumple con COSO ERM?</b>	<b>Posible riesgo</b>	<b>Observaciones considerando los criterios de COSO ERM</b>
1.- Realiza el Comité de Empresa	No	Inconsistencia de información que no abarque todas las áreas en la organización. El Comité de Empresa no es un órgano administrativo	En las tareas de monitoreo se debe involucrar los niveles administrativos operativos, reportando las novedades al más alto nivel principalmente los puntos más significativos, esta es una función que no debe ser subestimada, COSO sugiere la creación de un Comité de Vigilancia (Comité de Auditoría)

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, el cumplimiento del componente monitoreo que incluye COSO - ERM es el siguiente:

**Tabla 109.** Componente MONITOREO que incluye COSO - ERM.

<b>ELEMENTO COSO ERM</b>	<b>¿CUMPLE CON COSO ERM?</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>N/A</b>	
<b>MONITOREO</b>	1	1	5	-	7

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### **3.9. CALIFICACIÓN SOBRE SI LAS PYMES CUMPLEN O NO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL MARCO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO - ERM.**

A continuación se presenta un resumen de las respuestas proporcionadas en las encuestas:

En la primera parte se resumen las respuestas dadas a cada una de las 52 preguntas planteadas en la encuesta y su calificación de si cumple o no con los requerimientos de COSO – ERM (3.9.1).

En la segunda parte se resumen los comentarios que realizaron los encuestados, para cada uno de los 8 elementos del Marco de Control Interno según COSO – ERM y si los mismos, cumplen o no con los requerimientos del mencionado marco de control (3.9.2).

#### **3.9.1. Respuestas dadas a cada una de las 52 preguntas planteadas en la encuesta y su calificación de si cumple o no con los requerimientos de COSO – ERM.**

**Tabla 110.** Respuestas dadas a cada una de las 52 preguntas planteadas en la encuesta y su calificación de si cumple o no con los requerimientos de COSO – ERM.

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
<b>Ambiente Interno</b>	1	¿Qué entiende por controles internos?	-	-	-	2	1	4	-	X
	2	¿Cuál es el rol del control interno dentro de la administración?	-	-	-	1	2	1	-	X
	3	¿Posee la empresa un código de ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes, compromisos con la sociedad, etc.?	15	16	-	-	1	4	-	X
	4	¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?	19	11	1	-	2	3	X	-
	5	¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?	13	18	-	-	-	1	-	X
	6	¿La compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional?	25	6	-	2	1	-	X	-
	7	¿La empresa tiene un departamento / encargado de talento humano?	14	17	-	1	-	-	-	X

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	8	¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?	26	15	-	-	1	1	X	-
	9	¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?	31	-	-	1	-	-	X	-
	10	¿Se tiene definido qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa?	24	6	1	-	1	-	X	-
	11	¿La empresa cuenta con planificación estratégica?	19	12	-	-	1	-	X	-
	12	¿Están definidos los objetivos de la empresa?	26	5	-	-	-	-	X	-
	13	¿Participaron en la definición de objetivos?	14	-	17	1	-	1	-	X
	14	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?	25	5	1	-	1	1	X	-

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
	15	¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?	24	3	4	-	-	1	X	-
	16	¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?	13	16	2	-	-	1	-	X
	17	¿Existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa?	13	9	9	-	1	-	-	X
	18	¿Se ha realizado una relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos existentes?	16	10	5	1	-	-	X	-
<b>Identificación de eventos (significa detectar eventos negativos que pueden afectar el logro de los objetivos empresariales o poner en riesgo la continuidad del negocio)</b>	19	¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?)	25	5	1	-	2	-	X	-
	20	¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?	4	26	1	-	-	-	-	X
	21	¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?	18	13	-	1	1	-	X	-
	22	¿La dirección toma en cuenta las Amenazas y Debilidades para establecer objetivos?	18	9	4	-	-	-	X	-



ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
	30	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?	15	13	3	1	-	-	-	X
	31	Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas?	18	9	4	-	-	1	X	-
<b>Respuesta al Riesgo (estrategias para mitigar los riesgos)</b>	32	Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?	23	6	2	2	-	-	X	-
	33	Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?	19	7	5	-	-	1	X	-
	34	¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?	-	-	-	2	-	-	X	-
	35	¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?	15	7	9	-	-	1	-	X
	36	¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?	10	15	6	-	1	-	-	X
	37	¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?	24	7	-	-	-	1	X	-

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
<b>Actividades de Control (consiste en supervisar el cumplimiento de políticas, procedimientos, estrategias acordados)</b>	38	La falta de supervisión y control ¿Ha afectado negativamente a las actividades de la empresa?	22	7	2	1	-	-	-	X
	39	¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados?	-	-	-	2	-	1	-	X
	40	¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión y control?	25	5	1	1	-	-	X	-
	41	En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta las actividades el personal?	-	-	-	-	1	1	-	X
	42	¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?	15	16	-	-	-	-	-	X
	43	¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal?	-	-	-	1	-	2	X	-

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
<b>Información y Comunicación (se debe comunicar e informar a todas la organización acerca de los datos más significativos).</b>	44	¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?	21	8	2	1	-	-	X	-
	45	¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?	14	16	1	1	-	-	-	X
	46	¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?	25	4	2	1	-	-	X	-
	47	¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?	26	5	-	1	-	-	X	-
<b>Monitoreo (revisar el cumplimiento de los controles internos)</b>	48	¿Se controla la ejecución de las actividades?	30	1	-	1	-	-	X	-
	49	¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?	-	-	-	-	-	1	-	X
	50	¿Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos?	-	-	-	-	-	2	-	X

ELEMENTO COSO ERM	#	PREGUNTA	RESPUESTA			¿COMENTARIOS, CUMPLE CON COSO ERM?			EVALUACIÓN GLOBAL ¿CUMPLE CON COSO?	
			SI	NO	N/A	SI	NO	PARCIALMENTE	SI	NO
	51	¿Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?	-	-	-	-	-	1	-	X
	52	¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?	15	12	4	-	1	-	-	X
<b>TOTAL</b>						<b>30</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>22</b>

Investigación de campo

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## **CAPÍTULO IV**

### **4. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN MARCO DE CONTROL SEGÚN**

#### **COSO – ERM**

El objetivo central de la investigación, es el presentar un documento que sirva de referencia para que las PYMES puedan implantar los diferentes componentes del marco de control interno en sus organizaciones. La presentación del presente documento se realiza siguiendo los lineamientos del Marco de Control Interno, emitido por la organización C.O.S.O. que está conformado por 8 elementos.

#### **4.1. AMBIENTE INTERNO**

##### **4.1.1. Código de Ética.**

El objetivo esencial de este documento es el de informar de manera general, todos aquellos aspectos que deben tener en consideración las partes que están involucradas en la administración empresarial, tanto en la parte interna como en la externa.

**Tabla 111.** Guía de implementación código de ética.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se debe señalar el responsable del manejo del Código de Ética				
2	El Código debe contener un mensaje a clientes, proveedores y empleados por parte del principal ejecutivo de la compañía.				
3	Definir el objetivo y propósito del Código de Conducta				
4	Indicar en forma específica los actos que no están permitidos a los funcionarios internos y externos de la compañía				
5	Importancia que tiene el personal que labora dentro de la Compañía, tanto para alcanzar los objetivos empresariales como los personales, describir la forma como los mismos deben ser tratados, facilidades que ofrece la empresa, beneficios y ventajas que les proporcionará la empresa, la no discriminación por cuestiones religiosas o sexuales.				
6	Señalar la política que ha adoptado la Compañía para selección de personal y en particular describir el perfil que se requiere del personal, los valores que éstos deben practicar para ser considerados como parte de la organización.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
7	Señalar las acciones que serán consideradas como parte de un conflicto de intereses, para los empleados, proveedores, clientes y demás personas involucradas en el manejo de la empresa				
8	Indicar la forma como se debe manejar la información de la empresa, especialmente aquella que puede ser considerada como clave para el desarrollo de las actividades, se debe puntualizar cómo debe ser el manejo de la misma.				
9	Fomentar el cumplimiento de leyes y regulaciones a los que está obligada la compañía y señalar las sanciones a las que estarán sometidos aquellos empleados, proveedores o clientes que violen las mismas.				
10	Promover el uso eficiente de los diferentes activos que son de propiedad de la empresa.				
11	El compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente y con la sociedad.				
12	Precisar la forma cómo deben ser las relaciones entre los empleados y la alta administración de la empresa.				
13	Describir la filosofía de servicio a los clientes y la forma como deben ser los productos o servicios que se entregan a los mismos				
14	Puntualizar aquellas acciones que no están permitidas entre empleados,				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	proveedores y clientes; por ejemplo: se prohíben recibir o dar regalos costosos, mantener relaciones comerciales, etc.				
15	Respetar y mantener en la confidencialidad la información que los empleados de la empresa obtienen como resultado de su trabajo				
16	Dar lineamientos respecto de la publicidad que desarrollará la empresa.				
17	Aclarar que la empresa se mantiene al margen de aspectos políticos que podrían afectar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.1.2. Definir las principales políticas y procedimientos.

Las políticas son todos aquellos aspectos que están permitidos o no dentro de la empresa y que sirven de guía para el accionar de los diferentes ejecutivos. Los procedimientos señalan la forma de “como” se debe llevar a cabo las diferentes actividades, éstos deben estar por escrito y deben ser de fácil consulta para el personal.

**Tabla 112.** Guía de implementación políticas y procedimientos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	La alta gerencia debe definir, aprobar y divulgar las principales políticas que deben ser observadas por todo el				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	personal de la Compañía.				
2	Las políticas y procedimientos deben ser divulgados a todo el personal, para que éste pueda tener conocimiento y sean considerados en el desempeño de sus funciones				
3	Por lo menos en forma anual se deben actualizar las políticas y procedimientos para que éstos respondan a las circunstancias en las que se desenvuelve las operaciones de la empresa				
4	Las políticas y procedimientos deben ser monitoreados su cumplimiento por parte de personal independiente al personal que ejecuta las mismas.				
5	Como resultado del monitoreo y seguimiento, se deben preparar los respectivos informes, los mismos que deben ser de conocimiento de la alta gerencia y del personal involucrado en ejecutar las mismas				
6	Las políticas y procedimientos deben ser documentados por escrito en los medios que faciliten la consulta por parte del personal de la empresa				
7	El personal operativo debe participar en la formulación y revisión de los diferentes procedimientos				
8	En forma anual el personal de la Compañía debe declarar “por escrito” el cumplimiento de las diferentes políticas y procedimientos				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
9	Se deben establecer por escrito las sanciones que se impondrán a quienes infrinjan las políticas y procedimientos de la compañía.				
10	Los procedimientos considerados como claves dentro de la organización deben ser custodiados en forma adecuada a fin de evitar su filtración hacia terceros que no tengan relación con la operación de la Compañía.				
11	El personal nuevo que ingrese a la compañía, debe tener el respectivo proceso de inducción a fin de familiarizarse con las políticas y procedimientos escritos.				
12	Las modificaciones de las políticas y procedimientos, deben ser aprobados por los niveles jerárquicos adecuados.				
13	Cualquier desviación a las políticas y procedimientos deben ser explicados satisfactoriamente y de manera documentada y deben ser aprobados por los niveles jerárquicos pertinentes.				
14	El personal debe firmar un acuerdo de confidencialidad a fin de mantener en reserva aquellas políticas y procedimientos, cuya divulgación no autorizada pueda comprometer la imagen de la compañía				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 4.1.3. Definir las principales funciones y actividades del personal.

Se deben definir por escrito las funciones que debe desempeñar el personal de la empresa, esto evitará que se incurra en ineficiencias por el desconocimiento de lo que se debe realizar.

#### 4.1.3.1. Políticas de selección, control y desarrollo del personal.

Este elemento promueve que la empresa aplique adecuadas políticas y procedimientos para la selección, control y desarrollo del personal, considerando que este estilo es una garantía para que la empresa pueda desarrollar sus actividades en forma adecuada. El personal según COSO es el elemento más importante en la gestión empresarial.

**Tabla 113.** Guía de implementación de políticas de selección, control y desarrollo del personal.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	La contratación de nuevo personal debe estar debidamente sustentada y aprobada por parte de funcionarios de nivel				
2	El personal debe ingresar a la Compañía siempre y cuando reúna el perfil requerido por el cargo.				
3	Debe existir un proceso de inducción y capacitación del personal nuevo que ingresa a la Compañía				
4	Se debe establecer un sistema de evaluación periódica del personal y la misma se debe discutir con el personal involucrado.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
5	El personal debe tener definidas claramente sus funciones y los niveles a los que debe reportarse				
6	El personal debe ser capacitado en aquellas actividades que son claves para el desarrollo de sus actividades				
7	Se debe promover un ambiente laboral apropiado, a fin de que el personal se sienta a gusto con el trabajo que desempeña				
8	El personal debe tener las herramientas de trabajo apropiadas a fin de que pueda desempeñar sus actividades en debida forma				
9	Se deben establecer parámetros de desempeño de aquellas actividades consideradas claves				
10	Las actividades claves deben ser monitoreadas por parte de personal independiente				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### **4.1.3.2. Integridad y valores.**

Cada miembro de la organización debe observar y practicar valores que permitan a la empresa mantener una adecuada reputación en el medio en que realiza sus actividades.

**Tabla 114.** Guía de implementación de valores.

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	Los accionistas o socios de la empresa deben gozar de un adecuado prestigio dentro de la comunidad de negocios				
2	Los funcionarios y empleados deben observar en forma apropiada las normas que establecen el Código de Conducta de la empresa				
3	Los funcionarios y empleados de la empresa deben evitar involucrarse en actividades que afecten a la imagen de la compañía				
4	Periódicamente los funcionarios y empleados de la empresa deben declarar por un medio escrito que están cumpliendo en forma adecuada con las prácticas de buen gobierno corporativo				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### **4.1.3.3. Filosofía sobre el riesgo.**

Los funcionarios claves de la empresa deben divulgar, especialmente al personal de la empresa, acerca de su filosofía respecto de los niveles de riesgo que pueden asumir frente a las diferentes actividades

**Tabla 115.** Filosofía sobre el riesgo.

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	Deben identificarse y divulgarse aquellas actividades comerciales que pueden ser consideradas como riesgosas y que podrían llegar a afectar a la continuidad de la empresa				
2	Se debe conformar un Comité que examine periódicamente los niveles de riesgos a los que están sometiendo los administradores y accionistas de la empresa, tomando las acciones pertinentes en caso de que se observen actividades que pueden afectar la continuidad de la compañía.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## 4.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

### 4.2.1. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la empresa tienen directa relación con la planificación de largo plazo, y son el fundamento de las restantes categorías de objetivos.

**Tabla 116.** Objetivos Estratégicos.

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	Los directivos de la empresa deben elaborar la planificación estratégica de acuerdo a las características de la				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	empresa y del entorno				
2	La Gerencia o Alta Dirección deben establecer los objetivos que reflejen las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para todos sus grupos de interés.				
3	Se deben fijar los objetivos para todos los departamentos de la empresa dentro del contexto de la misión y visión.				
4	Debe establecerse el cumplimiento de los objetivos en los planes estratégicos de una empresa antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.				
5	La información del planteamiento de objetivos debe ir en cascada con todos los departamentos de la organización de tal manera que se tenga un conocimiento a nivel general.				
6	La empresa debe tener claramente definidos los objetivos e informar de manera escrita a todo el personal de la empresa para que se tenga una meta clara.				
7	Los objetivos propuestos por la entidad deben ser cuantificables, alcanzables y establecidos en un tiempo adecuado.				
8	Se deben medir el alcance de los objetivos mediante indicadores de gestión que reflejen la consecución de los mismos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.2.2. Objetivos operacionales.

Los objetivos operacionales de la empresa se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluye el desarrollo y alcance de los objetivos, como la salvaguarda de los recursos contra las pérdidas y el uso ineficiente de los mismos.

**Tabla 117.** Objetivos operacionales.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	En el establecimiento de los objetivos operacionales se debe tener conexión entre los objetivos estratégicos y los manuales de la empresa.				
2	Se debe plantear estos objetivos en base a una clara definición de objetivos en cuanto al cumplimiento de leyes, normas y regulaciones de la empresa.				
3	Se debe llevar un control acerca de la medición y comparación de los objetivos operativos, metas y resultados en la entidad.				
4	Se deben actualizar los objetivos de operación de la empresa ya que son su razón de ser en las actividades que se desarrollan diariamente.				
5	Se deben relacionar los objetivos operacionales de la empresa con los controles internos existentes.				
6	Se debe salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, a través del adecuado establecimiento de objetivos que promuevan la seguridad, la calidad y la mejora continua.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 4.2.3. Objetivos de reporte / información financiera.

Son objetivos que se refieren a la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera o no financiera de una empresa acorde con los principios contables y de auditoría.

**Tabla 118.** Objetivos de Reporte / Información Financiera.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Los objetivos de reporte deben transmitir una información que sea confiable y razonable en la empresa.				
2	Se debe conocer y demostrar los recursos controlados por la empresa, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.				
3	Los objetivos se deben apoyar en la planeación, organización y dirección de los negocios.				
4	Se deben fijar los objetivos para tomar decisiones en materia de inversiones y créditos para la empresa.				
5	Se debe ejercer control sobre las operaciones del ente económico.				
6	Periódicamente se deben evaluar el avance de los objetivos y aplicar los correctivos que sean aplicables.				
7	La información financiera que emita la compañía debe ser confiable, personal independiente debe evaluar esta característica				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.2.4. Objetivos de cumplimiento.

Establecen el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones a los que está obligada a observar la empresa, su falta de cumplimiento puede afectar la marcha de la organización o puede tener impactos económicos importantes que afecten la continuidad de la misma.

**Tabla 119.** Objetivos de cumplimiento.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Estos objetivos se deben establecer como una guía para la etapa de ejecución de las acciones a tomar en la empresa.				
2	Con los objetivos de cumplimiento se deben evaluar las acciones y la eficacia de la organización.				
3	El cumplimiento del objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no genere ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.				
4	Los objetivos de cumplimiento deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias de la empresa lo requieran.				
5	Deben ser medibles en un determinado plazo de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 4.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

#### 4.3.1. Factores externos e internos.

Se refieren a los riesgos a los que se enfrenta la empresa y que pueden afectar el logro de los objetivos de la misma, a su vez estos pueden obedecer a factores externos tales como: económicos, medioambientales, políticos, sociales; asimismo pueden originarse en factores internos tales como: infraestructura, personal, procesos y tecnología, etc.

**Tabla 120.** Factores externos e internos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	La gerencia debe reconocer la importancia de comprender factores internos y externos; y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.				
2	Establecer los principales riesgos que la dirección reconozca, a fin de llevar un mejor cumplimiento de objetivos.				
3	Identificar fuentes internas y externas con impacto negativo o positivo.				
4	Utilizar herramientas de medición e identificación que permitan una evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 4.3.2. Identificación de eventos.

Para identificar los riesgos, las técnicas más utilizadas son: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujos de procesos, etc.

**Tabla 121.** Identificación de eventos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Usar varias técnicas con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia y aportar una fuente de medición y comparación en la gestión de riesgos.				
2	Realizar un análisis detallado de datos que permitan crear una perspectiva de posibles eventos.				
3	Llevar a cabo un análisis interno mediante reuniones del personal de la unidad de negocio.				
4	Utilizar dispositivos que permitan a la dirección definir áreas con problemas o eventos actuales.				
5	A través de discusiones entre la dirección, el personal y los grupos de interés, identificar eventos potenciales.				
6	Identificar la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un acontecimiento.				
7	Establecer indicadores de riesgos en las áreas más importantes de la empresa. Los indicadores de riesgos pueden ser una lista de eventos que indiquen la presencia de eventos negativos que podrían llegar a presentarse.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

### 4.3.3. Categorías de eventos.

Desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio para determinar mejor las oportunidades y riesgos.

**Tabla 122.** Categorías de eventos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Evaluar la relación entre los eventos y determinar donde mejor deberían aplicarse los esfuerzos de la gestión de riesgos.				
2	Una vez identificados los eventos potenciales, establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.				
3	Mediante la consideración de los potenciales eventos, identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

##### 4.4.1. Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo e impacto.

La probabilidad ocurrencia de un riesgo, representa la posibilidad de que ocurra el mismo, mientras que el impacto, refleja su efecto o la consecuencia que podría ocasionar en caso de llegarse a producir un determinado riesgo

**Tabla 123.** Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo e impacto.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se deben reconocer los riesgos evaluando el impacto en cada una de las actividades que puedan afectar al desarrollo normal de la entidad.				
2	Se debe tener indicadores financieros a fin de evaluar el impacto de un riesgo.				
3	Se deben establecer “indicadores de gestión” en las principales actividades a fin de analizar las causas de sus incumplimientos y la posible presencia de riesgos operativos, estratégicos, ambientales, laborales, legales, etc.				
4	Se deben analizar los riesgos considerando su probabilidad de impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados.				
5	Se debe contar con un listado de los riesgos más importantes, es decir aquellos con mayor impacto negativo, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, en concordancia con los				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	objetivos de la organización ( <b>MATRIZ DE RIESGOS</b> )				
6	Se debe realizar una matriz de riesgos para identificar las probables eventualidades, su origen y los posibles impactos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.4.2. Técnicas de evaluación de riesgos.

Se deben evaluar los riesgos mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, esto implica que se debe reducir al máximo la subjetividad o los criterios que no estén respaldados en datos, cifras, probabilidades de ocurrencia, etc.

**Tabla 124.** Técnicas de evaluación de riesgos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	El departamento de riesgos de una empresa debe evaluar el impacto de los mismos, a fin de establecer medidas de control.				
2	Todas las organizaciones independientemente de su tamaño o estructura enfrentan riesgos, por lo cual la gerencia debe identificar y evaluar posibles respuestas en relación a las necesidades de la empresa.				
3	La Gerencia de cada empresa debe encargarse de tener planes de				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	contingencia que reduzcan el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo.				
4	Se debe evaluar a los riesgos permitiendo a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos y dar un seguimiento a éstos constituyendo una fuente de información efectiva para el monitoreo de los mismos.				
5	Se debe hacer una correcta identificación de riesgos mediante un conocimiento detallado de la empresa y por ende de las causas que pudiesen originar los mismos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.4.3. Riesgos originados por los cambios.

Es necesario que se cuente con mecanismos de investigación sobre los cambios que se operan en el mundo de los negocios y particularmente aquellos que estén relacionados con las operaciones de la empresa.

**Tabla 125.** Riesgos originados por los cambios.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se debe determinar las causas de las cuales provienen los riesgos, a fin de identificar su impacto y preparar niveles de respuestas que contribuyan a la				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	disminución.				
2	Se debe tener mecanismos de investigación sobre los cambios que se operan en el mundo y los relacionados con las operaciones específicas de una empresa.				
3	La empresa debe analizar su competencia para identificar los riesgos que provienen de la misma.				
4	Se debe analizar y evaluar el comportamiento de los clientes y su posible incidencia en las actividades de la empresa.				
5	Se debe tomar las acciones necesarias en el caso de que ocurran cambios significativos que afecten el logro de los objetivos				
6	La empresa debe suscribirse a revistas, publicaciones especializadas en temas afines a sus negocios, que le permitan visualizar posibles cambios que puedan afectar las actividades de la organización.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## 4.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

### 4.5.1. Categoría de respuestas.

COSO II establece las siguientes:

- Evitar (los riesgos): Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
- Reducir (los riesgos): Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- Compartir (los riesgos): La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o compartiendo una parte del riesgo.
- Aceptar (los riesgos): Los riesgos se aceptarán como se identificaron.

**Tabla 126.** Respuesta a los riesgos.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.				
2	Tomar acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo y que no es posible encontrar acciones que mitiguen la ocurrencia de los mismos				
3	Trasladar total o parcialmente el riesgo, a través de operaciones de cobertura o externalización de una actividad.				
4	Considerar los riesgos de forma ascendente: negocio, departamento o función y luego desarrollar una evaluación de los mismos, antes de elaborar una respuesta.				
5	Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	realidad las metas de la organización, de esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos.				
6	Las respuestas que se den a los riesgos deben ser aprobadas por los niveles apropiados y se deben establecer planes de monitoreo periódicos.				
7	De preferencia se debe establecer una gerencia o comité que administre los diferentes riesgos detectados por la organización, así como las acciones que tiendan a mitigar los mismos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.5.2. Decisión de respuestas.

La dirección debería tener en cuenta: los costos y beneficios y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos.

**Tabla 127.** Decisión de respuestas.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Una vez evaluado el riesgo, identificar y evaluar posibles respuestas al mismo, de ser posible se deben integrar expertos en las acciones para mitigar los riesgos.				
2	Considerar como los riesgos individuales se interrelacionan a fin de establecer un portafolio de los mismos.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
3	Establecer posibles posturas ante la ocurrencia de eventos y los niveles de riesgos.				
4	Evaluar cada riesgo de forma individual y ver su afectación en forma colectiva en la entidad.				
5	Definir el costo beneficio que representa cada respuesta a los distintos eventos y Riesgos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

##### 4.6.1. Elaborar la matriz de riesgos y controles.

Se debe establecer una matriz que resuma los riesgos detectados con sus respectivos controles para mitigar los mismos. La matriz debe presentar niveles de importancia de los riesgos e impactos

**Tabla 128.** Elaborar la matriz de riesgos y controles.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Asegurar que las respuestas al riesgo con sus respectivos controles se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.				
2	Considerar la relevancia y adecuación de las actividades acorde a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado.				
3	Mantener la salvaguarda de los recursos,				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.				
4	Establecer un entorno de organización favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.				
5	Desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de los objetivos en relación al control sobre riesgos				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.6.2. Principales actividades de control.

Se incluyen los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección.

**Tabla 129.** Principales actividades de control.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Diseñar e implementar políticas claras de prevención y detección de riesgos, éstas deben estar escritas y actualizadas.				
2	Asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades así como establecer relaciones de información,				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
	niveles y reglas de autorización.				
3	Establecer controles apropiados a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.				
4	Realizar evaluaciones oportunas sobre el desempeño a fin de prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia que afecte los principios de eficiencia y eficacia.				
5	Dar seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.6.3. Controles sobre los sistemas automatizados de información.

La existencia de controles generales, ayudan a asegurar que siguen funcionando adecuadamente. Los controles de aplicación, incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.

**Tabla 130.** Controles sobre los sistemas automatizados de información.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Diseñar controles sobre el software del sistema, para asegurarse de su adecuado funcionamiento, mejorar el desempeño y mantenimiento del mismo.				
2	Utilizar dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
3	Mantener la seguridad en el acceso a los sistemas, así como a los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.				
4	Identificar políticas, procedimientos y medidas técnicas a fin de evitar la alteración, robo y daños físicos a los sistemas de información.				
5	Establecer controles de operaciones de cómputo, las mismas que garanticen que los procesos se apliquen de manera adecuada.				
6	Se deben efectuar auditorías informáticas a los sistemas de información computarizados, especialmente para asegurarse del buen funcionamiento de los controles que tienen los programas (software).				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## 4.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### 4.7.1. Fomentar la cultura de información en todos los niveles.

El conocimiento de los resultados de la gestión, formalizados en la información de las diferentes unidades debe ser consolidada para uso en todos los niveles de la empresa. La información de sobre los resultados de la gestión debe ser divulgado a toda la organización.

**Tabla 131.** Fomentar la cultura de información en todos los niveles.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	La información debe ser consolidada para uso en todos los niveles de la empresa.				
2	Se deben comunicar los resultados a todo el personal, toda vez que la información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en el soporte del logro de los objetivos.				
3	La organización debe obtener y generar información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.				
4	La empresa debe contar con canales de comunicación a utilizar según la importancia del mensaje.				
5	La empresa debe establecer procesos para identificar la información requerida y esperada y de esta manera soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### **4.7.2. Confiabilidad de la información.**

Es fundamental que la información, además de oportuna, sea confiable, debe estar integrada a los procesos. La información debe ser validada por filtros independientes antes de su divulgación, ésta debe ayudar a una toma adecuada de decisiones.

**Tabla 132.** Confiabilidad de la información.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se deben utilizar métodos confiables de recolección de información.				
2	La información debe ser obtenida de fuentes confiables, preferentemente de fuentes primarias. Por ejemplo, los datos personales de los electores y no de fuentes indirectas como conocidos o bases de datos de organizaciones de dudosa calidad.				
3	Se debe capacitar al personal en técnicas diseñadas para optimizar una captura precisa de la información y para garantizar un ambiente de trabajo seguro.				
4	Se deben aplicar técnicas de verificación de información ya que son las mejores formas de garantizar la precisión.				
5	Se debe elegir bien el tipo de captura de información en la empresa para que no existan filtros que ocasionen riesgos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### **4.7.3. Comunicación interna.**

La comunicación debe expresar eficazmente: los objetivos de la entidad, y las responsabilidades que cada quien debe asumir para apoyar el funcionamiento adecuado de todo el sistema de control interno dentro de la organización

**Tabla 133.** Comunicación interna.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se debe manejar el tema de comunicación tanto interna como externamente y proveer a toda la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente, especialmente de los puntos críticos				
2	Se deben establecer los canales para que todos los empleados puedan ser escuchados y tomados en cuenta en la empresa.				
3	La información debe ser confiable cuando es neutral y verificable con todo el personal.				
4	La información interna debe contener los objetivos de la entidad, la importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos.				
5	Todos los niveles jerárquicos de la organización deben compartir internamente la información de la empresa siempre y cuando sea necesaria.				
6	Se debe documentar toda la información relacionada con el sistema de control interno.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.7.4. Comunicación externa.

Se deben establecer canales de comunicación externos abiertos con todas las partes interesadas; tales como: clientes, proveedores, bancos, accionistas, etc. a fin de que estén al tanto de los objetivos de la organización y su nivel de cumplimiento y sobre asuntos clave

**Tabla 134.** Comunicación externa.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se debe manejar los sistemas de información externos fuera de la información interna de la empresa.				
2	Deben existir diversos medios de almacenamiento para la información externa.				
3	Se deben crear espacios seguros para recibir la información externa.				
4	Identificar periódicamente la información que es relevante para los terceros.				
5	Toda comunicación con terceros debe ser validada en forma adecuada antes de su distribución.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## 4.8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

### 4.8.1. Supervisión permanente.

Son los funcionarios de línea o de apoyo quienes deben llevar a cabo las actividades de supervisión y monitoreo a fin de asegurar que se cumplan con los objetivos y acciones propuestas.

**Tabla 135.** Supervisión permanente.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Las empresas deben tener sistemas de supervisión permanente en las actividades que se realicen en las diferentes áreas de la misma, especialmente en las áreas consideradas como críticas.				
2	Se debe controlar la ejecución de las actividades a fin de supervisar los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento.				
3	Se deben tener evaluaciones ejecutadas ya que son de fundamental importancia, porque así se puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.				
4	Se debe realizar una supervisión de los sistemas de control interno, establecer un monitoreo que permita verificar la ejecución de actividades y de este modo lograr los objetivos de la entidad.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
5	Se deben hacer evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, esté presente y funcionando adecuadamente.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### 4.8.2. Evaluación interna.

Las evaluaciones ejecutadas especialmente por la función de Auditoría Interna es de fundamental importancia, ya que de manera independiente pueden evaluar la calidad del diseño y comprobar la forma en que se aplican los diferentes componentes del marco integrado de control interno

**Tabla 136.** Evaluación interna.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se deben tener evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna porque de esta manera se puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.				
2	Se debe destinar un área responsable de revisar el cumplimiento de los controles internos de la empresa.				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
3	Si no existe una función de auditoría interna, se debe delegar a responsables de diferentes áreas para que realicen la evaluación de los componentes del sistema de control interno.				
4	El monitoreo continuo debe establecerse a fin de identificar fallas en el cumplimiento de las actividades.				
5	La dirección debe ser la primera encargada de la autoevaluación del sistema de control interno, de manera que ésta garantice la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.				
6	El personal encargado de cada área debe evaluar a sus subordinados para fomentar la implantación de las mejoras, a fin de que se dé el cumplimiento de los controles internos.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

#### **4.8.3. Evaluación externa.**

Se debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones y procesos como puede ser una auditoría

**Tabla 137.** Evaluación externa.

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
1	Se deben hacer evaluaciones externas principalmente cuando se ejecutan auditorias de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.				
2	Se deben evaluar los sistemas de recaudación de información que viene de afuera, para que no ocasionen riesgos a la información interna.				
3	Con la evaluación externa se debe crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.				
4	La evaluación externa debe aportar al crecimiento de la empresa mediante el reconocimiento de los errores que se están cometiendo.				
5	Se deben establecer parámetros de evaluación externa para ver el desarrollo de los manuales de procesos de una empresa.				
6	Las evaluaciones externas deben ser desarrolladas por personal con la suficiente solvencia y conocimiento profesional respecto de las áreas que se van a examinar.				
7	Los evaluadores externos no deben tener conflicto de intereses con la empresa, esto para asegurar la calidad de las evaluaciones				

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observaciones
8	Los informes que emitan los evaluadores externos, deben servir de punto de partida para las mejoras respectivas. La alta gerencia debe promover la aplicación de las mejoras que resultan de los procesos de revisión externa.				

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Con base al estudio realizado sobre la estructura del sistema de controles internos en las PYMES, las principales conclusiones, considerando los objetivos generales y específicos que se plantearon al inicio del trabajo, son:

##### **5.1.1. Objetivo general**

El objetivo general planteado en la tesis fue: Determinar los elementos del control interno propuestos por la Organización C.O.S.O. que son aplicables en las empresas PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito.

Con base al análisis realizado se concluye que en las empresas PYMES del área de servicio en la ciudad de Quito, son aplicables todos los elementos del COSO – ERM; a continuación se presenta un resumen, en el que se indica las razones para la aplicación de cada elemento:

**Tabla 138.** Síntesis de la encuesta.

<b>Elemento de COSO – ERM</b>	<b>Razón de su aplicabilidad</b>
Ambiente Interno	Este es uno de los elementos que debe ser aplicable con mayor fuerza especialmente lo relacionado con la implementación de un Código de Conducta, el mismo que debe ser adaptado a las características de la empresa; este código debe hacer referencias a los puntos específicos de las relaciones entre la empresa y los terceros y en forma específica con los empleados y proveedores
Establecimiento de objetivos	Las empresas PYMES requieren definir de manera prioritaria los objetivos que esperan alcanzar en un determinado período de tiempo, éstos deben constar por escrito y se debe establecer un plan de monitoreo continuo; asimismo en la definición de los mismos deben participar los niveles ejecutivos y operativos de la empresa
Información y Comunicación	En las PYMES investigadas existe poca apertura para informar y comunicar a todos los niveles de la organización respecto de los resultados que se deben alcanzar y los que efectivamente se están alcanzando, la comunicación tiende a ser cerrada y se comparte la misma entre ciertos niveles a los que se les considera de confianza, los otros niveles quedan fuera de este círculo comunicativo. Este tercer elemento de COSO es de vital aplicación en las empresas estudiadas.
Supervisión y Control	Este es otro de los elementos de aplicación clave dentro del esquema de administración de la empresa; las actividades que se ejecutan dentro de una organización, las instrucciones que se imparten en todos los ámbitos empresariales y particularmente en las áreas críticas deben ser monitoreadas. El trabajador o empleado ecuatoriano

<b>Elemento de COSO – ERM</b>	<b>Razón de su aplicabilidad</b>
	<p>requiere ser supervisado y controlado de manera constante. Un factor importante dentro de este elemento es la fijación de “Indicadores de Desempeño” en los que se establezcan específicamente medidores de las diferentes actividades.</p>
Monitoreo	<p>Este elemento debe ser aplicado y ejecutado por personal independiente al que ejecuta las diferentes operaciones. Las PYMES necesitan establecer un equipo de personas dentro de la misma organización para que realicen como actividad adicional el monitoreo de las diferentes transacciones y accionar del personal. Lo ideal es que este monitoreo efectúe una división de auditoría interna, pero en ausencia de ello, el personal de las diferentes áreas puede monitorear.</p>
<b>Identificación de eventos (riesgos)</b>	<p>Las PYMES requieren que este elemento del Sistema de Gestión de Riesgos sea aplicado en forma permanente, debido a la dinámica que se presenta en el mundo empresarial, los eventos externos en particular generan un escenario en los negocios, los mismos que deben ser determinados particularmente cuando se presenta en forma de riesgos, éstos deben ser identificados en forma oportuna a fin de proceder a dar las soluciones pertinentes</p>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<p>Los eventos negativos (riesgos) deben ser evaluados su posibilidad de ocurrencia y su impacto (en caso de llegarse a dar) en forma precisa, para ello se debe tener en consideración el entorno de negocios y la estructura de la empresa, a fin de que la misma de una respuesta apropiada y procurar minimizar su el impacto de los riesgos. Este también es un elemento de alta aplicación en las empresas</p>

<b>Elemento de COSO – ERM</b>	<b>Razón de su aplicabilidad</b>
	PYMES
Respuesta al Riesgo	Luego de la identificación de los posibles riesgos y la evaluación de su nivel de ocurrencia e impacto, se deben diseñar las estrategias para reducir los impactos de los mismos en caso que se den. La teoría de riesgos establece que se pueden evitar, compartir, reducir o aceptar los mismos; consecuentemente este es otro elemento de plena aplicación para las empresas PYMES.

**Elaborado por:** Wilson Antonio Silva Mantilla

La conclusión para cada uno de los objetivos específicos, es la siguiente:

### **5.1.2. Objetivos específicos**

**Identificar los principales inconvenientes que tienen los empresarios para no implantar controles internos adecuados en las empresas PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito.**

Se determinaron algunos inconvenientes por los que los empresarios PYMES no aplican una adecuada estructura de control interno, el resumen de las más importantes es:

**1.- No le dan mayor importancia al control.-** No se da la suficiente importancia al esquema de controles internos, no se tiene la consciencia de la utilidad que los mismos tienen.

**2.- Prioridad es vender.-** La administración de las empresas PYMES tienen como meta básica las ventas de servicios y a ello le dedican todo el esfuerzo.

**3.- Personal poco capacitado.-** En el área de controles, las PYMES no tienen personal debidamente calificado, esta área no es de mayor interés para los mismos.

**4.- Falta de personal.-** No tienen el suficiente personal para dedicarle las actividades relativas al esquema de controles

**5.- Falta de recursos económicos.-** Muchas de las PYMES no aplican un adecuado sistema de control por la falta de recursos económicos, son limitados los mismos.

**6.-Desconocimiento sobre nuevos esquemas de control.-** Existe una falta de conocimiento de las nuevas corrientes y herramientas que la profesión ha desarrollado respecto del marco de control interno.

**Analizar los elementos que toman en consideración los empresarios de las PYMES para controlar las diferentes actividades que se ejecutan dentro de sus compañías y comparar con los que sugiere el Marco C.O.S.O.**

Luego de la investigación de campo se determinó:

**1.- Controles personalizados.-** Los administradores, que por lo general son los dueños, tratan realizar controles personalizados aplicando sus propios criterios y experiencias, algunos de estos criterios coinciden con ciertos elementos del COSO – ERM.

**2.- Controles a través de personal de confianza.-** En caso de no poder controlar las actividades empresariales directamente los dueños o administradores de las PYMES, éstos deleguen a personas de confianza, los mismos que se vuelven “todólogos” y por lo general carecen de los suficientes conocimientos.

**3.- La intuición.-** Es patético observar como ciertos empresarios PYMES consideran saberlo todo y respecto de los controles, confían en su intuición en su instinto para determinar qué deben controlar, esta aptitud puede ser considerada como el de “la corazonada”, método que por supuesto es eminentemente empírico

**4.- Actitud temperamental fuerte.-** Determinados empresarios PYMES consideran que actuar con un temperamento fuerte para impartir órdenes o controlar las mismas es un método adecuado y esperan por medio de este lograr los resultados

**5.- Involucrar a familiares en el control.-** Como una herramienta poderosa para mantener un esquema de control se involucran a familiares cercanos a los que, entre actividades operativas, se les asigna la tarea de realizar el control

**6.- Empleados de confianza.-** Identificar empleados “de confianza” a los que se les asigna la tarea adicional de mantener informado a los directivos PYMES sobre actitudes que pueden ser consideradas como dudosas, es otra forma de ejercer los controles.

**Identificar la estructura organizacional de las PYMES para administrar los recursos.**

La estructura de las PYMES no es compleja, los elementos más significativos que se han encontrado en su estructura es:

**1.- Intervención directa de propietarios.-** El propietario o propietarios intervienen directamente en la mayoría de actividades de la empresa, a veces controlando y en otras ejecutando ellos mismos las diferentes operaciones, los jefes departamentales no se sienten con la libertad de poder actuar libremente ya que siempre tienen el riesgo de que sus instrucciones sean vetadas o modificadas por la intervención directa del propietario

**2.- Principales áreas.-** Las principales áreas que tienen las empresas PYMES son: gerencia general, el área de servicios o producción, un área de ventas, el área de recursos humanos, compras y finalmente el área financiera presidida por un contador. Se debe destacar que las mencionadas áreas no tienen una gerencia de área como tal, más bien se desenvuelven con jefaturas y como se menciona en el punto anterior a veces con la participación directa de la gerencia general o de los propietarios socios o accionistas de las empresas.

**3.- Estructura familiar.-** La estructura de las PYMES en una buena parte de ellas, se desempeñan con una estructura integrada por miembros familiares, los que en muchos casos no necesariamente poseen la suficiente formación académica para desempeñarse en los diferentes cargos, esta característica en la estructura organizacional de las PYMES puede llegar a afectar la parte motivacional del personal externo que labora en las mismas, toda vez que no miran a la empresa como un lugar de crecimiento profesional a largo plazo, los empleados más bien actúan con una visión cortoplacista de tener una ocupación más no miran como un lugar en el que pueden permanecer para hacer carrera, los cargos importantes están vetados para terceros y básicamente están reservados para los familiares de los dueños

**4.- Estructura vertical.-** La mayoría de las PYMES tienen una estructura organizacional tipo vertical estilo militar, no está horizontalizado el poder, éste se encuentra concentrado en el propietario de la misma, no es común que los empleados tengan el poder como para tomar decisiones, por lo menos las decisiones importantes deben ser efectuadas con el aval de los principales

**5.- Estructura sencilla.-** Debe destacarse que la estructura de las PYMES no es complicada, realmente es sencilla, este punto que es favorable, contribuye a que las operaciones sean ejecutadas sin mayor complicación, realmente las cosas pueden fluir de mejor manera y con más rapidez.

**Determinar cómo ha afectado a la competitividad de las empresas la falta de una estructura de control interno adecuada.**

No resulta sencillo poder determinar el impacto que puede tener la estructura del control interno en los niveles de competitividad, pero si se puede intuir que al no existir un esquema de controles internos o filosofía de controles como sugiere el marco COSO – ERM la misma se vea afectada en diferentes aspectos.

Los aspectos que están inciden en los bajos niveles de competitividad son:

- . Falta de calidad en la prestación de los servicios
- . Alta rotación del personal
- . Los servicios son ofertados básicamente en mercados locales
- . Ausencia de la creación de nuevos servicios
- . Dependencia excesiva de una persona (propietario)
- . Controles de calidad insipientes
- . Estructuras organizacionales con excesiva concentración de funciones en pocas personas
- . Bajos niveles de rentabilidad
- . Poco interés de invertir por parte de terceros, etc.

Como conclusión general, las PYMES son fuentes generadoras de empleo y se constituyen en una excelente oportunidad para desarrollar la creatividad de los emprendedores, sobre todo a nivel personal. La economía no puede estar dominada por las empresas globalizadoras a nivel mundial, las PYMES deben ser consideradas como una vía que contribuye al mejoramiento de la economía a nivel nacional.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones

**Fortalecer sistemas de control interno.-** Los sistemas de control interno deben ser fortalecidos en las PYMES a fin de que éstos se constituyan en fuente de apoyo para la consecución de los objetivos empresariales. El empresario PYMES debe saber que un buen sistema de control interno debe estar relacionado en forma directa con el logro de objetivos.

**Aplicar los componentes de COSO – ERM.-** Los ocho componentes que incluye el Marco de Control COSO – ERM son totalmente aplicables para las empresas PYMES analizadas, por lo que deben adoptar los mismos.

**Detectar los riesgos a tiempo.-** Ciertas dificultades que han tenido las PYMES en el manejo administrativo y de consecución de objetivos, se ha originado por cuanto las mismas no han detectado en forma oportuna los riesgos tanto internos como externos, por lo que se recomienda establecer un Comité que administre los riesgos empresariales.

**Organismos de control deben apoyar a las PYMES.-** Los organismos de control; tales como: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Cámara de Pequeñas y Medianas Industrias de Pichincha – CAPEIPI, deben impulsar programas que contribuyan a la implantación del Marco de Control COSO – ERM en este tipo de empresas.

**Apoyo de universidades.-** Las universidades, preferentemente las facultades de administración y ciencias contables, deben incluir en sus programas académicos, el estudio e investigación del Marco de Control Internos COSO – ERM, posiblemente integrando nuevos elementos acorde con la realidad ecuatoriana.

**Crear un centro de investigación y desarrollo de las PYMES.-** En el Ecuador se debe crear un Centro de Estudio Investigación y Apoyo para las PYMES, a fin de aplicar teorías que guarden relación directa con las características de este tipo de empresas, no es práctico aplicar en las mismas, conceptos de las grandes corporaciones nacionales o multinacionales, el mundo de las PYMES es exclusivo y particular.

**Realización de Congresos Nacionales sobre PYMES.-** El Gobierno ecuatoriano conjuntamente con instituciones afines deben apoyar el desarrollo de congresos o foros nacionales, regionales, provinciales, etc., en donde se expongan experiencias de PYMES sobre diferentes temas y dentro de ellos sobre controles internos que aplican, esto permitiría el intercambio de experiencias que enriquecería el mundo PYMES.

**Apertura de líneas de crédito para mejorar la estructura de controles.-** Las PYMES deben tener acceso a líneas especiales de crédito para utilizar en el mejoramiento empresarial y dentro de ello lo relacionado con su estructura organizativa y específicamente lo relativo a controles internos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R. (2012). La Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, 1-17.
- American Institute of Certified Public Accountants. (2006). *Statement on Auditing Standards*. Durham: AICPA.
- Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (1992). *Marco Integrado de Control Interno*. Durham: AICPA.
- Diario Hoy. (15 de Abril de 2013). *Ecuador registra 4,6% de desempleo y 44,7% de subempleo en marzo según el INEC*. Recuperado el Febrero de 2014, de Hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-registra-4-6-de-desempleo-y-44-7-de-subempleo-en-marzo-segun-el-inec-578839.html>
- EKOS Negocios. (2011). Las PyMEs, Un Segmento Estratégico para Ecuador. *EKOS Negocios*, 84.
- Gómez, C. (2011). Paradojas en la Gestión de las PyMEs. *EKOS Negocios*, 88-89.
- Holmes, A. (1979). *Auditoría*. Barcelona: Montaner y Simón.
- Lorino, P. (1996). *El Control de Gestión Estratégico*. Santafé de Bogotá: Alfomega.
- Moeller, R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management* (Segunda ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Moreno, J. (1992). *Contabilidad Intermedia II*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. (Septiembre de 2013). *Resultados de la Encuesta Cuatrimestral de Coyuntura de la PyME*. Recuperado el Febrero de 2014, de sitio web del Observatorio PyME - Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador:

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/encuesta%20pyme%202%20cuatrimestre%202013.pdf>

Superintendencia de Compañías. (27 de Enero de 2011). Reglamento para la Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" Completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). *Reglamento para la Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" Completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Quito: Registro Oficial.

Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (2011). PYMES: Contribución clave en la economía. *EKOS Negocios*, 34.

## **ANEXOS**

### **A. TABULACIÓN DE ENCUESTAS SOBRE CONTROLES INTERNOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO**

**Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno en Base al Informe COSO - ERM**

<b>Objetivo.- el objetivo de la encuesta es determinar el nivel de aplicación de los diferentes elementos de Control Interno según el Marco COSO- ERM</b>					
Nombre de la empresa:					
Fecha de la encuesta: 28 de mayo del 2014					
Nombre del encuestado:					
Cargo del encuestado:					
Componente	Preguntas	SI	NO	N/A	Comentario / Observación
Ambiente Interno	1.- ¿Qué entiende por controles internos?	xxx	xxx	xxx	
	2.- ¿Cuál es el rol del control interno dentro de la administración?	xxx	xxx	xxx	
	3.- ¿Posee la empresa un código de ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes, compromisos con la sociedad, etc.?				
	4.- ¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?				
	5.- ¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?				
	6.- ¿La compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional?				
	7.- ¿La empresa tiene un departamento / encargado de talento humano?				
	8.- ¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?				

<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
	9.- ¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?				
	10.- ¿Se tiene definido qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa?				
<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Establecimiento de Objetivos	11.- ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?				
	12.- ¿Están definidos los objetivos de la empresa?				
	13.- ¿Participaron en la definición de objetivos?				
	14.- ¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?				
	15.- ¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?				
	16.- ¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?				
	17.- ¿Existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa?				
	18.- ¿Se ha realizado una relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos existentes?				
<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Identificación de Eventos (significa detectar eventos negativos que pueden afectar el logro de los objetivos empresariales o poner en riesgo la continuidad del negocio)	19.- ¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?				
	20.- ¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?				
	21.- ¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?				

<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
	22.- ¿La dirección toma en cuenta las Amenazas y Debilidades para establecer objetivos?				
	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
	23.- ¿Existieron consecuencias importantes de los eventos negativos? (mencionar)				
	24.- ¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa?				
	25.- En caso de no tener sistema de identificación de riesgos ¿le gustaría tener?				
	26.- ¿Cada qué tiempo se determinan los riesgos?	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Evaluación de Riesgos (es evaluar los impactos de los riesgos)	27.- ¿Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?				
	28.- ¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?				
	29.- ¿Para los riesgos encontrados o detectados, ¿quiénes evalúan el impacto de los mismos? (indicar)	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
	30.- ¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?				
	31.- Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas?				

<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Respuesta al Riesgo (estrategias para mitigar los riesgos)	32.- Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?				
	33.- Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?				
	34.- ¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
	35.- ¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?				
	36.- ¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?				
<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Actividades de Control (consiste en supervisar el cumplimiento de políticas, procedimientos, estrategias acordados)	37.- ¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?				
	38.- La falta de supervisión y control ¿Ha afectado negativamente a las actividades de la empresa?	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
	39.- ¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados?	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	
	40.- ¿La gerencia de la compañía cree que son importantes las actividades de supervisión y control?				
	41.- En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta las actividades el personal?				
	42.- ¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?				

<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Información y Comunicación (se debe comunicar e informar a todas la organización acerca de los datos más significativos).	43.- ¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal?	xxx	xxx	xxx	
	44.- ¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?				
	45.- ¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?				
	46.-¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?				
	47.- ¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?				
<b>Componente</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Comentario / Observación</b>
Monitoreo (revisar el cumplimiento de los controles internos)	48.- ¿Se controla la ejecución de las actividades?				
	49.- ¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?	xxx	xxx	xxx	
	50.- ¿Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos?	xxx	xxx	xxx	
	51.- ¿Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?	xxx	xxx	xxx	
	52.- ¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?				

**B. TABULACIÓN DE ENCUESTAS SOBRE CONTROLES  
INTERNOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PYMES DE LA  
CIUDAD DE QUITO**

## Tabulación de encuestas sobre controles internos en empresas de servicios PYMES de la ciudad de Quito

AMBIENTE INTERNO: Fecha: 24-06-2014

1.- ¿Qué entiende por controles internos?
<b>COMENTARIOS</b>
Políticas y procedimientos que permite ejecutar de Ciz optimizando recursos y tiempo.
Son acciones y procedimientos que se desarrollan para prevenir posibles desarrollos.
Controles claves para mitigar riesgos
Son medidas de seguridad de que los procesos se cumplan de acuerdo a las políticas de la empresa
Proteger a la entidad de posibles riesgos
Establecimiento de normas
Controles claves para mitigar riesgos
Control Interno son metodos encaminados a salvaguardas los activos , asi como la prevencion y detección de fraudes.
Las medidas tomadas por parte de la administración, para resguardar los activos, y evitar errores significativos dentro de la organización, tales como fraudes.
Controles para cumplir objetivos empresa
Procesos para administrar un negocio
Normas para ser eficientes
Procedimientos para alcanzar eficiencia y seguridad
Seguridad que se debe aplicar a los procesos de la empresa
Asegurar los depositos de los clientes sin riesgo
Dario Calahorrano comenta que control interno es el cumplimiento de la política general de la empresa, es decir de las normas y todos los servicios que presta.
Herramienta
Conjunta derechos y procedimientos pendientes para proteger una auditoria
Control en la que respecta a proyectos de clientes
Parlamentos para verificar el cumplimiento
Es importante para el plan organizativo de la empresa que toma medidas para salvaguardar
Mecanismo para salvaguardar una identidad
Solo recurso interno
Son medidas que evitan que ocurran problemas en el negocio que puedan traer consecuencias negativas.
Llenar norms dentro de servicios
Seguimiento adecuado de procesos
Verificacion de los procesos de laboratorio
Mejorar los riesgos de procesos del grupo
Políticas, normas, disposiciones emitidas por los socios, para que sean ejecutados por el personal de entidad los cuales an establecido para asegurar el cumplimiento
Ayuda a detectar y mitigar riesgos
Control interno son medidas adoptadas por la empresa que permiten establecer controles para el manejo adecuado de los recursos que tiene la misma mediante el cumplimiento de normas y políticas

<b>2.-¿Cuál es el rol del control interno dentro de la administración ?</b>
<b>COMENTARIOS</b>
Entregar siempre el mejor servicio en todos sus estandares
Que se logren los objetivos establecidos
Implementar nuevos controles clave
Asegurar el cumplimiento de políticas de la empresa
Supervisar el trabajo de los colaboradores
Calcular y mejorar las operaciones
Implementar nuevos controles clave
Asegurar el conomimiento y cumplimiento de las politicas internas y externas de la Institución.
El rol del control interno es resguardar a los activos que posee la administración y supervisar el
Dar cumplimiento en baso a manuales proc
Evitar fraudes
Asegurarse que los empleados cumplan con la ley
El control interno se determina mediante diferentes estándares dependiendo del tipo de proyecto en el que se está trabajando aplicando diferentes formas como son: realizar vistas de chequeo, evaluaciones de medio término de los proyectos, evaluaciones de gestión por período. Además también se toma en cuenta el requerimiento del cliente para implementar el sistema de control de
Evaluar operaciones específicas
Continuar de mejor manera los procesos
Salvaguardar la rentabilidad
Salvaguardar vienes de entidad
Gestionar de mejor manera las fundiones y procesos
Prevenir que ocurran problemas graves que afecten a toda la empresa
Controlar servicio
Tener una planificacion en general
Establecer pre-evaluaciones para vigilar las actividades
Controlar los procesos
Salvaguardar los procesos de investigacion, prebehenir el uso indeviduo de los servicios
Controlar los procesos internos
La administración mediante el control interno busca minimizar la cantidad de errores que se

3.-¿Posee la empresa un código de ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes, compromisos con la sociedad, etc?		
SI	NO	N/A
15	16	0
COMENTARIOS		
No se han actualizado desde 2011		
Manual de cumplimiento		
La compañía no posee políticas, sin embargo nos menciona que, la firma cuenta con un manual de staff donde se especifican las principales funciones, labores y obligaciones de todos lo integrantes de la organización, así como los compromisos que los empleados poseen respecto al trabajo realizado.		
Elaborados bajo parámetros sujetos al código de trabajo y normativas internas de la		
Solo posee un código de seguridad industrial		
Tanto el Gerente General como el Presidente realizan la labor de contratación de personal en base a estándares establecidos dependiendo del tipo de proyecto y la complejidad del mismo, ejm en un proyecto se puede tomar en cuenta estos aspectos: capacitación técnica que tenga la persona, experiencia, y si es el caso las razones por las que salió de su antiguo trabajo o quiere salir del trabajo en el cual se encuentra actualmente.		
Poseer un reglamento interno para el personal		
Solo reglamento interno		
Es un compromiso en nuestra empresa porque es un valor moral		
Los principios y valores de un grupo la diferencia de la competencia		
Se les hace firmar un acuerdo de confiabilidad y principio de conducta y comportamiento		
La empresa posee un código de ética dirigido a cada uno de los usuarios.		

4.-¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?		
SI	NO	N/A
19	11	1
COMENTARIOS		
Faltan actualizaciones no poseemos con actualizaciones para todos los departamentos		
Si tenemos un reglamento en el trabajo		
Tanto el Gerente General como el Presidente realizan la labor de contratación de personal en base a estándares establecidos dependiendo del tipo de proyecto y la complejidad del mismo, ejm en un proyecto se puede tomar en cuenta estos aspectos: capacitación técnica		
La empresa cuenta con un manual interno en el cual está definidas las políticas y procedimiento que deberán ser cumplidos por cada una de las personas que conforman la empresa en los diferentes roles que van a desempeñarse. Además, las mismas que se dar a conocer a los empleados mediante inducciones.		

5.-¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?		
SI	NO	N/A
13	18	0
COMENTARIOS		
No se han actualizado desde el 2011		
Estan definidas pero no por escrito		
No se han actualizado desde el 2011		
Manual de procesos		
La firma dentro de su manual de staff, posee estructuración de las funciones, actividades, principalmente responsabilidades, en especial de las personas importantes dentro de la organización como gerentes y socios.		
Gerente general, jefe de taller y contador		
Se tiene por escrito las labores del Gerente General y del Presidente de la compañía.		
Posee organigrama		
Perfil del cargo		
Sí, la empresa cuenta con un organigrama, en el cual se muestra los cargos que ocupan los directivos, y mediante el cual se definen las funciones que tendrán que desempeñar en cada uno de los cargos establecidos.		

6.-¿La compañía cuenta con un organigrama jerárquico funcional?		
SI	NO	N/A
25	6	0
COMENTARIOS		
No se cuenta con un organigrama ya que las personas que trabajan de planta son solamente dos el Gerente General y el Presidente, y las personas, colaboradores,		
7.-¿La empresa tiene un departamento / encargado de talento humano?		
SI	NO	N/A
14	17	-
COMENTARIOS		
Le proceso de contratación de personal lo realiza cada jefe y posterioremene socio de en base a estándares establecidos dependiendo del tipo de proyecto y la complejidad del mismo, ejm en un proyecto se puede tomar en cuenta estos aspectos: capacitación técnica que tenga la persona, experiencia, y si es el caso las razones por las que salió de su antiguo trabajo.		
Debido a que el personal que labora en la cooperativa, son 2 administradore y 2 auditores		
Se tiene una empresa que gestiona los recursos humanos		

8.-¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?		
SI	NO	N/A
26	5	-
COMENTARIOS		
Si se encuentran publicados en la pagina web de la compañía		
Siempre que se va a ingresar a un proyecto se realiza una inducción donde se habla de los valores éticos, misión, visión, parámetros con los cuales se trabaja, tiempos, plazos de		
POSEE PAGINA WEB EN DONDE SE ENCUENTRAN ESTOS - www.einpsa.com		
Se tiene redactado pero no expuesto al publico		
9.-¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?		
SI	NO	N/A
31	-	-
COMENTARIOS		
Esta definido en el organigrama		
El personal al ingresar a la firma posee actividades de inducción, en el cual se realizan recorridos y presentaciones con los socios y gerentes de la firma.		
El jefe de taller dirige la producción		
Se busca que exista dentro de la empresa en excelente ambiente de trabajo en el que haya comunicación y un buen interrelacionamiento, por lo que es necesario que los empleados conozcan a sus jefes.		

10.-¿Se tiene definido qué actividades podrían ser riesgosas para la empresa?		
SI	NO	N/A
24	6	1
COMENTARIOS		
No estan escritas en algun documento		
Dentro de las actividades más riesgosas se encuentra la aceptación de clientes, la cual puede indentificar riesgos significativos dentro de la orgnaización.		
Un ejemplo es un error en el reporte de malos resultados		
Si se tiene definido las actividades riesgosas por tipo de proyecto, y se establecen mecanismos para minimizar los riesgos de cada uno de ellos. Como el proyecto es tan variable y en tantos ámbitos para cada proyecto se debe determinar la gestión de riesgos.		
Con el plan de seguridad y salud		
Se las tiene identificadas, pero no se encuentran en algún documento formal		
Se encuentra en proceso de implementacion del sistema SST		
Para la empresa es necesario tener identificadas las actividades riesgosas que puedan afectar a la ejecución de las mismas ya que debido a la variedad de actividades que realiza tienen que velar por el cumplimiento de cada uno de los procesos buscando no incumplir		

**Tabulacion de encuestas sobre controles internos en empresas de servicios PYMES de la ciudad de Quito**

**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Fecha: 24-06-2014

**11.-¿La empresa cuenta con planificación estratégica?**

SI	NO	N/A
19	12	-

**COMENTARIOS**

No se han desarrollado planes estratégicos para la empresa.

Se están en el proceso de implementación del proceso de calidad

Se lo prepara y actualiza todos los años

En el aeropuerto

**12.-¿Están definidos los objetivos de la empresa?**

SI	NO	N/A
26	5	-

**COMENTARIOS**

Plan Operativo anual (POA)

La compañía tiene planteado objetivos, los cuales se enfocan en el área netamente comercial. Incremento de ventas, Objetivos de calidad ISO

**13.-¿Participaron en la definición de objetivos?**

SI	NO	N/A
14	17	0

**COMENTARIOS**

Todos

Gerencia general operaciones administrativa financiera.

Solo socios

Gerente y contador

El consejo de administración con la plana gerencial

Las personas que definen cuales son los objetivos, son los Socios de la Firma

Gerentes y accionistas

Alta Gerencia

Directivos

el Comité de Directivos

Presidente y Gerente General

El cajero de administración

Solo directivos

Gerentes y departamento contable

Porque no se definieron objetivos

La Gerencia General y la Gerencia Operativa

Gerente

Directivos del concejo judicial

Todo el personal (operativos y administrativos)

Gerencia y jefe de cada área

Los socios de la empresa

Alta gerenciay jefes

Se establecen anualmente y participan las diferentes áreas

14.-¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?		
SI	NO	N/A
25	5	1
COMENTARIOS		
solo los administrativos		
No ha existido correcta retroalimentacion		
A inicio de cada año la compañía de manera informal comunica cuales son los objetivos planteados para el año de		
Se difunde a través de correo		
Una vez aprobado el plan operativo, se difunde a todo el personal		
15.-¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?		
SI	NO	N/A
24	3	4
COMENTARIOS		
Cada objetivo tiene un plazo de cumplimiento		
Al ser objetivos comerciales establecidos por los socios estos si son alcanzables y cuantificables.		
Son objetivos anuales, planes, metas de venta al año, tipos de proyectos.		
Se tienen establecidos pero aun no se realiza el de efectividad		
Se establecen en base al rendimiento de los periodos anteriores.		

16.-¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?		
SI	NO	N/A
13	16	2
COMENTARIOS		
No se han socializado con el staff		
Solo los objetivos económicos se tiene indicadores		
No posee		
Se revisa el cumplimiento del presupuesto		
Se hace difícil establecer niveles de gestión ya que por ejemplo se realizan ventas al año de 150,000 de las cuales se tiene máximo 3 facturas de valores altos. Finalmente se presenta 16 proyectos al año pero no significa que todos esos van a salir por lo que se hace complicado poner una meta o indicadores de gestión determinando el número de proyectos a presentar al año, al mes, etc ya que serían datos irreales.		
17.-¿Existe conexión entre los objetivos y los manuales de la empresa?		
SI	NO	N/A
13	9	9
COMENTARIOS		
No se ha actualizado		
Tanto las políticas, reglamentos como el código de ética son manuales que fueron creados con el fin de preparar a los empleados y que los mismos se encuentren comprometidos con la empresa y se pueda cumplir en conjunto con los objetivos.		

18.-¿Se ha realizado una relación entre los objetivos de la empresa y los controles internos existentes?.		
SI	NO	N/A
16	10	5
COMENTARIOS		
No se ha actualizado		
El objetivo es emitir un resultado y para eso debemos verificar que el control interno se cumpla a cabalidad		
No posee (2 veces opinion)		
Objetivo vs Indicadores		
Siempre se busca que los mismos vayan de la mano ya que sirven para cumplir con los objetivos establecidos por la		

**Tabulacion de encuestas sobre controles internos en empresas de servicios PYMES de la ciudad de Quito**

**IDENTIFICACION DE EVENTOS**  
Fecha: 24-06-2014

19.-¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?		
SI	NO	N/A
25	5	1
COMENTARIOS		
No están escritas en algún documento financieros, legales, ambientales		
Cada encargado de departamento ya sea socio o gerente, identifica cuales son los riesgos significativos para su área sin embargo esto es un proceso informal donde se los discute en reuniones de trabajo		
Riesgo de crédito: mala recuperación de la cartera, falta de crédito / Riesgos Legales: denuncias de los empleados por accidentes en el trabajo		
No se tiene plasmado en un documento, pero si se tienen identificados los riesgos.		
Algunos		
Se tiene identificado en la mayoría de riesgos financieros y legales en los operativos se encuentran identificados claramente		
Los riesgos legales esta identificados al igual que los financieros los riesgos operativos en están el implementación		
La empresa tiene identificados los riesgos a los cuales se encuentra expuestos y con los cuales convive diariamente para los cuales busca establecer diferentes controles		

20.-¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?☐		
SI	NO	N/A
4	26	1
COMENTARIOS		
No posee		

21.-¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?		
SI	NO	N/A
18	13	-
COMENTARIOS		
no se hace periódicamente, no está actualizado		
No posee		
Como parte de un plan de tesis		
Se realizó un proyecto estudiantil pero no se ha implementado en la empresa		
En la planificación		
La empresa cuenta con el análisis FODA en el cual se encuentran identificadas cada una de sus:		
-Fortalezas		
-Oportunidades		
-Amenazas		
-Debilidades		

22.-¿La dirección toma en cuenta las Amenazas y Debilidades para establecer objetivos?☐		
SI	NO	N/A
18	9	4
COMENTARIOS		
No posee		

23.-¿Existieron consecuencias importantes de los eventos negativos? (mencionar)		
SI	NO	N/A
21	9	1
COMENTARIOS		
No se han identificado		
Se encuentra en proceso de restauración		
Pérdida de liquidez por situaciones de mercado		
Pérdida de algunos clientes por no entregar a tiempo cierto tiempo		
No tener controles internos sugeridos		
Plan de mejoras		
Pérdida de tiempo por mala distribución de actividades / reprocesos por mala utilización de MP		
reducción de personal		
Detectaron que perfiles demasiado similares generaban éxito en la gestión, entonces elementos que repercuten en la empresa es el abrir dos líneas la primera mantener el turismo sostenible como eje central pero especializándose de diferentes maneras tanto para la parte de gestión empresarial como los sistemas integrados de gestión de calidad no solamente ha repercutido en la empresa sino también en la vida personal de los trabajadores.		
No se han identificado		
Realmente la empresa no ha tenido eventos negativos		
La competencia del personal		
Subieron los precios de los productos, disminuyendo la competitividad		
la competencia y ausencia de personal		
No ha sufrido consecuencias negativas que hayan afectado a la empresa significativamente		
Buscar soluciones		
La pérdida del cliente y pérdida de insumos y reactivos		
Falta de liquidez		
Se detalla en la planificación estratégica		
Tomar experiencia y evitar inconformidades		
Dichos eventos no pueden ser mencionados en la presenta encuesta, ya que no fueron facilitados por la empresa.		

<b>24.-¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
No siempre hay los canales de comunicación para aquello		
informa a su inmediato superior		
Los vendedores reportan riesgos de mala calidad		
No siempre hay los canales de comunicación para aquello		
Al jefe de taller		
Es obligación del empleado informar a su superior cualquier evento negativo de inmediato		
<b>25.-En caso de no tener sistema de identificación de riesgos ¿le gustaría tener?</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>25</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
La persona encuestada informa que sería importante obtener un servicio de gestión de riesgos		
Estudiantes han hecho la tesis sobre el tema pero no se ha logrado la implementación		
La empresa si tiene un sistema de identificación de riesgos, pero le gustaría mejorar el mismo.		
Siempre va a ser una ayuda de mejora		

<b>26.-¿Cada qué tiempo se determinan los riesgos?</b>		
<b>Anual</b>	<b>semestr.</b>	<b>Diferentes</b>
<b>7</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
Cada periodo anual		
La compañía mediante reuniones de trabajo identifican los riesgos, más estas no son recurrentes		
Estudiantes han hecho la tesis sobre el tema pero no se ha logrado la implementación		
cada año		
Cada periodo anual		
Semestral		
Anual		
Todo depende del tipo de riesgos		
Se realiza una evaluación anual.		
depende del tipo de riesgos		
Se evalúan en todo momento		
Depende del trabajo que vaya a realizar		
Cada mes se reúnen todos los empleados para ver en que está fallando la empresa		
depende el trabajo se vaya a realizar		
No se mantienen reuniones ni cronogramas para la determinación de riesgos		
Siempre se deerminan riesgos porque estamos trabajando con muestras biologicas de pacientes enfermos		
Para cada contrato de consultoria		
En auditorias internas y controles		
Se realizan evaluaciones de forma anual, pero siempre se realizan controles que permitan identificar si se han		

Tabulacion de encuestas sobre controles internos en empresas de servicios PYMES de la ciudad de Quito		
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>		
Fecha 24-06-2014		
<b>27.-Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?</b>		
SI	NO	N/A
17	10	4
<b>COMENTARIOS</b>		
No se han identificado		
riesgo liquidez, al no recuperar la cartera, no se puede comprar inventario de materias primas		
Si se ha evaluado el impacto. Un riesgo importante de la empresa es la falta de liquidez no existe un ingreso permanente de recursos a la empresa, por lo que se ha tenido planes de contingencia.		
No se han identificado los riesgos		
Se ha identificado en riesgo y ha tratado de corregir oportunamente el mismo		
En implementacion SST		
El identificar el riesgo es importante pero medir el impacto es indispensable en cada una de las actividades que puedan afectar al desarrollo normal de la empresa, ya que algunos pueden tener un impacto bajo pero otros		
<b>28.-¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?☐</b>		
SI	NO	N/A
18	12	1
<b>COMENTARIOS</b>		
Ambientales/de mercado/laborales		
No se han identificado		
Riesgo de cartera		
La empresa cuenta con una matriz de riesgo.		
No tiene un listado pero todo el personal sabe que el riesgo mas grande es reportar un estado de un resultado		
En implementacion SST		

29.-Para los riesgos encontrados o detectados, ¿quiénes evalúan el impacto de los mismos? (indicar)		
Comité de riesgos, Ger Gen	Diferentes	Ninguno
13	11	7
<b>COMENTARIOS</b>		
La junta de socios		
Gerencias		
administración		
Gerente y Subgerente		
Es evaluado por la gerencia		
Seguridad industrial		
Comité de presidencias		
Gerencia General y Operaciones		
Gerente General		
el gerente general (dueño)		
departamento de riesgos y operaciones y directivos		
Gerente General y Presidente		
La administracion		
Administradores basandose en el concepto tecnico de los trabajadores		
Departamento de ventas, financiero y administracion		
Administradores basandose en el concepto técnico de los trabajadores		
Cuando se determina algún riesgo importante, la gerencia general es la encargada de evaluar el impacto		
Socios		
En implementacion SST		
De acuerdo a las jerarquías los encargados de las diferentes áreas (Gerentes-Altos mandos).		

30.-¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?		
SI	NO	N/A
15	13	3
COMENTARIOS		
La empresa cuenta con una matriz de riesgos en donde se determina la probabilidad de la ocurrencia del riesgo y las El seguimiento es esencial para saber si los mismos fueron mitigados y si el establecimiento de nuevos controles		
31.-Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas?		
COMENTARIOS		
No hay documento escrito		
No posee		
Descuido de personal en medidas de seguridad		
A través de la matriz de riesgos.		
Cuando se identifica riesgo se analiza el causante equipo error en el control		
SI	NO	N/A
18	9	4

Tabulacion de encuestas sobre controles internos en empresas de servicios PYMES de la ciudad de Quito		
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>		
<b>Fecha 24-06-2014</b>		
32.-Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?		
SI	NO	N/A
23	6	2
COMENTARIOS		
Se toman medidas inmediatas		
La compañía menciona que si bien no se encuentra la detección del riesgo, evaluaciones e impactos, la empresa se guía en aquellos riesgos de tipo técnico operativo, y estos son mitigados mediante presencia de los socios en los Monitoreo de la seguridad		
La principal estrategia es la prevención y si ya sucede tener mecanismos para disminuir el impacto		
Material para evitar estos riesgos, como un uniforme adecuado		
En los casos en los que se identificaron riesgos lo que se realizó fue evitarlos		
Establecemos normas para seguir cuando sale un resultado dudo se realiza un control interlaboratorio		
Sistema de Gestion		
Se busca establecer estrategias de mitigación de los mismos mediante el establecimiento de controles clave que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y su impacto.		

33.-Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?		
SI	NO	N/A
19	7	5
COMENTARIOS		
Se establecen los posibles riesgos		
La compañía busca que las estrategias sean tomadas por las personas de mayor experiencia en la firma, lo cual		
Se redujo los riesgos		
Se redujo los riesgos		
Ayudaran a la implementacion		

34.-¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?		
Ger Gen y alta adm.	Otros	N/A
24	7	0
COMENTARIOS		
La junta de socios		
Gerencia general, jefe operativo y gerente en ventas		
Administradores y asesores		
La gerencia y el consejo de administración		
Socios de la empresa		
Control interno		
Comité de presidencia		
Los involucrados		
El comité directivo		
Gerente General y Presidente.		
Los concejos		
La gerencia general y la gerencia operativa		
Los responsables del SST y los delegados		
De acuerdo a las jerarquías los encargados de las diferentes áreas (Gerentes-Altos mandos).		

35.-¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?		
SI	NO	N/A
15	7	9
COMENTARIOS		
Diariamente		
De igual manera que al tomar las decisiones para los riesgos presentados, se realizan reuniones de control y		
Siempre se hace seguimiento de líneas de crédito, sobregiros, etc.		
El seguimiento es esencial para saber si los mismos fueron mitigados y si el establecimiento de		
36.-¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?		
SI	NO	N/A
10	15	6
COMENTARIOS		
En las actas de reuniones		
No posee		
A través de la matriz de riesgos.		
Si tiene proceso establecido es informado y entregado a cada analista		

37.-¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?		
SI	NO	N/A
24	7	-
COMENTARIOS		
No esta actualizado ni asociado con el staff		
La compañía no posee políticas, sin embargo nos menciona que, la firma cuenta con un manual de staff donde se especifican las Procedimientos y manuales de estilos de producción		
Si se ha evaluado el impacto. Un riesgo importante de la empresa es la falta de liquidez no existe un ingreso permanente de recursos a la empresa, por lo que se ha tenido planes de contingencia.		
Se tiene reglamento interno en la empresa		
Procedimiento manual de calidad		
La empresa cuenta con un manual interno en el cual está definidas las políticas y procedimiento que deberan ser cumplidos por cada una de las personas que conforman la empresa en los diferentes roles que van a desempeñarse. Además, las mismas que s		
38.-La falta de supervisión y control ¿ Ha afectado negativamente a las actividades de la empresa?.		
SI	NO	N/A
22	7	2
COMENTARIOS		
En ocasiones los muebles no cumplen con especificaciones de calidad		
Ha existido un decremento en el rendimiento técnico del staff		
Se han presentado algunos casos pero siempre se busca establecer nuevas medidas para fortalecer los		

39.-¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados?		
Varios		
31		
COMENTARIOS		
Muestreo aleatorio de los trabajos		
Con una superacion en el aeropuerto y la oficina de Quito y con informes		
El jefe de cada area lo realiza		
En base a la planificación semanal y sus funciones		
Revisado personalmente el trabajo		
Revisado de personal		
Con el nivel de avance de proyectos		
Se realizan evaluaciones al personal de la compañía, al concluir un compromiso, dichas evaluaciones son realizadas por cada feje de área, que a sus vez es evaluado por su gerente u socio respectivamente.		
Seguimiento documental		
Con indicadores		
Resultados		
procedimientos y formularios		
Jefe de taller supervisa todos los grupos de producción		
por el departamento de Auditoría y Revisoría y Control		
Se tiene un control a través de una lista de chequeos de resultados mensuales y resultados a fin del periodo.		
Cumplimiento del objetivo		
En base a objetivos cumplidos		
No se re realiza ningun control de funcionarios		
Mantener documentos que certifiquen		
Reporte de cada logro realizado		
Inspectores en lugar de trabajo		
Mediante documentos que certifiquen que realizaron su trabajo, com órdenes de trabajos		
Mediante la supervisión directa del gerente operativo		
Con informes y revisiones periodicas		
Se tiene un chék list asignado a cada uno y sorpresivamente se hace una evaluacion		
Según el manual funcionan las experiencias de jefe de aerea		
Se revisa los papeles de trabaja y se hacen reuniones		
Con indicadores y auditorias internas y externas		

<b>40.-¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>25</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
La persona encuestada informa que es importante realizar actividades de supervisión ya que estas ayudan no solo al cumplimiento de metas sino a la excelencia en cuanto a la prestación de los servicios que la compañía realiza		
<b>41.-En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta</b>		
<b>Instrucciones</b>	<b>Otras</b>	
<b>18</b>	<b>13</b>	
<b>COMENTARIOS</b>		
En base a la planificación semanal y sus funciones		
La costumbre y las leyes vigentes (Ley del IEES, Código de Trabajo)		
En base al manual de staff		
Instrucciones		
En base a las instrucciones dictadas por la dirección		
En base a hechos históricos o conocimientos técnicos del trabajador que ayudan a la determinación de los		
En base a hechos históricos y conocimientos técnicos del trabajador que ayudan a la determinación del		
Ordenes del propietario de la identidad		
De acuerdo a la junta		
En base a la necesidad del proyecto		
Disposiciones internas		
Perfiles a cargo de reuniones gerenciales y con el personal		
<b>42.-¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>15</b>	<b>16</b>	<b>-</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
No posee		

43.-¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal ?		
<b>Reunion</b>	<b>Otros</b>	
<b>20</b>	<b>11</b>	
COMENTARIOS		
Reuniones		
Mediante reuniones con el personal para evaluar los resultados, en las mismas que solo serán tratados aspectos que se consideren de importantes que deban tener conocimiento todo el personal, así como		
No se lo hace actualmente, se planea hacerlo desde el 2014		
Reuniones de trabajo		
reuniones semestrales		
Los resultados son comunicados en reuniones realizadas por los socios.		
Por escrito y evidenciar monitoreada		
Verbalmente		
Escrito		
Existen algunos aspectos que no deben ser comunicados a todo el personal, si existe información que deba ser comunicada se realizan reuniones de socialización, en donde intervienen todas las personas		
Utilidades/evaluaciones		
Atraves de una asamblea general		
Mediante el pago de sueldos y mejora del estado semestral		
Informes mensuales		
De manera verbal o via mail		
Mediante el pago de sueldos y mejoras del establecimiento		
Mediante reuniones con los empleados		
Bajo un estrito		
Realizando reuniones		
Se le comunica la información de forma verbal se informa mediante comunicaciones en el caso de		
Reuniones semanales con los jefes		
44.-¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
COMENTARIOS		
Siempre se ha hecho personalmente		
La comunicación es muy importante dentro de la organización por lo cual mediante las jerarquias se establecen los canales para que todos los empleados puedan ser escuchados y tomados en cuenta y no		
No existen canales de comunicacii on formales, sin embargo las cuestiones delicadas que son identificadas, el personal informa a su inmediato superior		

45.-¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>14</b>	<b>16</b>	<b>1</b>
COMENTARIOS		
pruebas departamentales mensuales		
Archivo documentado y videos		

46.-¿La información relevante al sistema de control interno esta disponible para las partes involucradas?		
SI	NO	N/A
25	4	2
COMENTARIOS		
No se tiene un sistema de control interno		
No se comunica la información a partes interesadas		
Siempre se mantiene en confidencialidad aspectos importantes que solo deben ser tratados por los directivos.		
47.-¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?		
SI	NO	N/A
26	5	-
COMENTARIOS		
En reuniones gerenciales		
No se comunica la información a partes interesadas		
No se comunica la información financiera a ningún empleado		
Toda información es considerada importante por lo cual debe ser tratada cuidadosamente evitando malentendidos o alteración de la misma.		

48.-¿ Se controla la ejecución de las actividades?		
SI	NO	N/A
30	1	-
COMENTARIOS		
De manera informal		
en Comites Gerenciales		
No posee actividades de control		
Seguimiento de objetivos		
Supervision de tareas permanentes		
Todas las actividades se encuentran controladas por los supervisores y les reportes que deben ser enviados. Ademas de informes de tiempos.		
49.-¿ A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?		
Ger Gen. Ger Oper	Otras	No se reportan
15	14	2
COMENTARIOS		
No se hace actualmente, se planea para el proximo año		
Gerente General		
Gerencias		
Al consejo de administración y a la gerencia		
No posee actividades de control		
Gerencia de operaciones		
Al jefe de taller		
Al líder del proyecto (experto en el proyecto que se realiza), Presidente y Gerente General.		
Se los reportan a la gerencia operativa y a la gerencia general		

<b>50.-¿ Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos?</b>		
<b>Toda nivel</b>	<b>No hay Serian definida</b>	<b>N/A</b>
<b>20</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
Gerente General		
Financiero		
Cada área verifica el cumplimiento de sus controles internos		
todas las areas		
No posee actividades de control		
A todo nivel		
A los supervisores encargados los mismos que tendrán la responsabilidad de informar a sus jefes		
Presidente y Gerente General.		
La gerencia		
No se hace una revisión permanente del cumplimiento de los controles internos		
Gerencial		
<b>51.-¿ Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?</b>		
<b>A través de reuniones</b>	<b>informes orales</b>	<b>N/A</b>
<b>16</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
Revisión de informes		
No se hace actualmente, se planea hacerlo en el año que viene		
A través de reuniones individuales y grupales		
A través de comunicación escrita		
control interno reporta en reuniones de comité gerencial		
No posee actividades de control		
Todas las actividades son reportadas y con mayor razón las que no se cumplieron las cuales deber		
Con memos		
Reportes periódicos		
Formularios		
Se registra a través del correo electrónico, enviando la información, describiendo las razones por la		
Mediante faltas al trabajo por parte del trabajador e insatisfacción del cliente mediante una queja		
Mediante conversaciones directas		
Con informes		
Atraves de memorandun interno		

<b>52.-¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>15</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>COMENTARIOS</b>		
No se hace actualmente, se planea hacerlo en el año que viene		
Administración		
No posee actividades de control		
Comité de empresa		
Si se realizan informes escritos los cuales son hechos por el líder del proyecto.		
Se realizan informes de cumplimientos en el cual se describen toda la información sobre los procedimientos efectuados y cuales no se llevaron a cabo por lo cual se incumplieron.		