



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE2010224260

**Análisis del Modelo COSO y su
aplicación en una PYME
ecuatoriana –
Laboratorio químico de Alimentos**

**Propuesta de artículo presentado como requisito
para optar al título de:**

Magister en Contabilidad y Finanzas

Por el estudiante:

SONIA FABIOLA VELEZ VELEZ

Bajo la dirección de:

JHON FERNANDO GUERRERO TAPIA(Mcpi)

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Febrero de 2017**

Análisis del Modelo COSO y su aplicación en una PYME ecuatoriana – Laboratorio químico de alimentos

Analysis of the COSO Model and its application in an ecuadorian PYME

Sonia F. VELEZ VELEZ¹
Jhon F. GUERRERO TAPIA²

Resumen

El diseño y la implementación de un sistema de Control Interno pueden representar un gran desafío para una organización porque constituye un proceso integrado y dinámico que va más allá de un riguroso cumplimiento de políticas y procedimientos. A través del siguiente trabajo podemos concluir que, independientemente del tamaño de la empresa, su actividad o el sector económico, es posible aplicar los 17 principios contenidos en los cinco componentes del Modelo COSO. Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el método inductivo-deductivo, además del analítico que nos permitió descomponer cada uno de los elementos del control interno y evaluar la situación de la empresa. Una vez tabuladas y analizadas las encuestas contestadas por el personal administrativo se concluyó que la empresa cuenta con un control interno calificado como “bueno”, no obstante, se proponen puntos de mejora como: la elaboración de un Plan de Negocios, de un Presupuesto anual, el establecimiento de Comité ejecutivo. Así también, se identificaron los riesgos de la entidad y la necesidad de contar con información financiera fiable y oportuna para la toma de decisiones que sean la base de sus acciones y decisiones para alcanzar los objetivos de la organización.

Palabras clave:

Modelo COSO, Control Interno, Pyme, riesgo, empresas, información financiera, organización.

Abstract

The design and the implementation of an Internal Control system can represent a great challenge for an organization because it is an integrated and dynamic process that goes beyond rigorous compliance with policies and procedures. Through the following work we can conclude that, regardless of the size of the company, its activity or the economic sector, it is possible to apply the 17 principles contained in the five components of the COSO Model. For the development of this work we used the inductive-deductive method, in addition to the analytical that allowed us to decompose each of the elements of internal control and evaluate the situation of the company. Once tabulated and analyzed the surveys answered by the administrative staff, it was concluded that the company has an internal control that is qualified as "good", however, points of improvement are proposed, such as: the elaboration of a Business Plan, an Annual Budget, the establishment of Executive Committee. Likewise, the risks of the entity and the need to have reliable and timely financial information to make decisions that are the basis of its actions and decisions to achieve the objectives of the organization.

Key words

COSO Model, Internal Control, PYME, risk, company, financial information, organization.

¹Ingeniera Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador E-mail: svelez1973@hotmail.com

²MCPI, Universidad de Guayaquil, Subgerente de Auditoría Vizhñay & Asoc. Ecuador. E-mail: jguerrero@vizhñay.com

INTRODUCCION

La internacionalización, la competitividad a nivel mundial y los continuos avances tecnológicos que superan toda barrera comercial, promueven en las empresas un dinamismo cada vez mayor independientemente de la actividad a la que se dediquen, el tiempo de permanencia en el mercado o el tamaño de las mismas; sean grandes, medianas o pequeñas.

El dinamismo que caracteriza el entorno económico hoy en día, conlleva no solo mayores oportunidades sino también mayores retos que las empresas deben enfrentar al incrementar el volumen de sus ventas, el número de trabajadores y operaciones cada vez más complejas que requieren de mayor control para disminuir o mitigar el impacto de los riesgos a los que están expuestas.

Ante esta situación, se hace imprescindible que toda empresa cuente con un adecuado sistema de control interno. Las empresas medianas y pequeñas no están exentas de ello, por lo que representa un gran reto el diseñar e implementar un sistema de control interno acorde a su realidad, su tamaño y los recursos con los que cuentan. Este sistema les permitirá crecer de manera

organizada, salvaguardando los intereses y patrimonio de sus accionistas, administrando sus recursos eficaz y eficientemente, y reduciendo al máximo el riesgo de pérdidas ocasionadas por errores o fraudes, de manera que estén en la capacidad de asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen en la mayoría de los países de América Latina el grupo predominante en la actividad económica cuya participación varía entre el 70 y 90% de las empresas que contribuyen de manera activa a la generación de riqueza, a la creación de plazas de trabajo para diferentes ámbitos, culturas y edades, y a la satisfacción de las necesidades de ciertos productos y mercados que en ocasiones resultan poco atractivos o rentables para las empresas grandes.

La mayoría de las empresas pequeñas y medianas no cuenta con un sistema de control interno formal que les ayude a mitigar o reducir los riesgos ante posibles errores o fraudes que ocasionen la pérdida de sus recursos y la imposibilidad de alcanzar sus objetivos. De igual manera, otro factor crítico en las PYMES es el conflicto en la relación

Propietario -Administrador, la falta de profesionales calificados, y la carencia de planes, políticas y procedimientos establecidos por escrito, los cuales las limitan al momento de desarrollar un adecuado sistema de control interno.

Se vuelve imperativo, entonces, que las empresas pequeñas y medianas establezcan un mecanismo organizado y planificado para controlar sus acciones y resultados. Por este motivo, es necesario la implementación de un sistema de control interno adecuado que les permita tener una seguridad razonable de que sus activos y recursos se encuentran protegidos, sus operaciones se realizan con eficiencia y eficacia, su información financiera muestra una razonable confiabilidad y que sus actividades cumplen con las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

Por lo tanto, sin importar el tamaño y la estructura, cada empresa debe evaluar y diseñar un sistema integrado y sostenible en el tiempo que sea de mayor impacto para su situación particular e incorporarlo gradualmente en su operación de tal forma que pueda desarrollarse de forma organizada, aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos de la entidad y adaptarse tanto a los cambios operativos de su

negocio como aquellos generados por el entorno competitivo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El concepto de control ha cambiado de manera significativa a lo largo de las últimas décadas en las que ha pasado de una visión tradicional a una moderna que ofrece mayor alcance. Según lo expresa Laski (s.f.), inicialmente el control se basaba en verificaciones que tenían como finalidad corregir problemas, mientras que los modernos conceptos de control tienen una orientación más amplia que se enfoca en la prevención, identificando síntomas antes de que éstos lleguen a convertirse en problemas.

De acuerdo con la concepción tradicional, el control se constituía en una herramienta cuyo objetivo era fundamentalmente establecer si el patrimonio de los accionistas estaba protegido de la posibilidad de dolo o fraude y si los informes financieros mostraban la realidad de la situación de la organización, cumpliendo así con lo que sus propietarios deseaban. Además el financiero, contador o auditor interno eran los primeros responsables del diseño y funcionamiento de los controles.

Bajo la nueva visión del control, la

dirección debe involucrarse y ejercer su responsabilidad del control interno, y su desarrollo se constituye en una parte integral de su cultura organizacional, por lo tanto, deja de ser una función exclusiva de un área específica. (Laski, s.f.)

La preocupación por el control interno en las entidades llevó a organizaciones profesionales a promulgar sus normas en las cuales contemplaban el control interno, gracias a lo cual nace el modelo COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2002) cuya misión era la siguiente:

Proporcionar liderazgo mediante el desarrollo de marcos generales y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional y la gestión, y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

Hasta los años 90 la atención se centraba en los controles contables y administrativos, en la mitigación del riesgo de ocurrencia de errores y fraudes, en el cumplimiento de las leyes y reglamentos debido principalmente a la presentación de informes financieros

fraudulentos y a la práctica de soborno en las organizaciones.

A partir de la década de los años 90 el control interno se centra en todas las actividades organizacionales que se encuentran relacionadas con la consecución de los objetivos económicos y con las actividades inherentes al cumplimiento de los mismos.

Definición de Control Interno

El concepto que establece COSO-PWC, (2013, p.3) es el siguiente:

El Control Interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos aspectos fundamentales del control interno, como el proceso que implica actividades continuas orientadas a la consecución de objetivos en los diversos ámbitos de las Operaciones, la Información y el Cumplimiento, y que implica no sólo manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de manera importante

las personas que llevan a cabo las acciones en cada nivel de la organización para cumplir con el control interno a cabalidad.

Este proceso proporciona además una seguridad razonable, tomando en cuenta que siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, el cual debe estar en concordancia con el beneficio que aporta, disminuyendo al máximo la ocurrencia de fraudes de parte del personal de la compañía.

Figura 1. Concepto de Control Interno



Fuente: Definición Control Interno

Elaborado por: Sonia Vélez

Finalmente, es flexible y adaptable a la estructura de la entidad ya sea en su conjunto o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular. El Control Interno implica un proceso integrado y dinámico que puede ser aplicado en toda entidad

independientemente de su estructura organizacional, el sector al que pertenece, la región geográfica en la que se desenvuelve o su tamaño, ya que se ajustará a las necesidades y realidades de cada entidad. De hecho, aunque el Control Interno en una entidad pequeña pueda ser menos formal y estructurado en comparación con el de una organización grande, de igual manera puede ser un sistema muy efectivo.

Objetivos del Control Interno

Para que las compañías puedan centrarse en los diferentes aspectos del control interno, el marco COSO establece tres categorías de objetivos:

1. **Objetivos operativos:** aquellos relativos a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
2. **Objetivos de información:** incluye la confiabilidad, oportunidad, y transparencia de la información financiera y no financiera interna y externa.
3. **Objetivos de cumplimiento:** aquellos que buscan el cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Beneficios de un Sistema de Control Interno.

A decir de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015), el Sistema de

Control Interno provee los siguientes beneficios:

- Define las normas de conducta y actuación que conducen el Sistema de Control Interno.
- Reduce las sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de objetivos.
- Provee feedback del funcionamiento del negocio.
- La fijación de objetivos claros y medibles así como las actividades de control establecen formas de actuación en todos los niveles de la organización.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Provee de mecanismos de monitoreo formales para resolver desviaciones.

Componentes del Control Interno y los 17 Principios asociados.

El control interno consta de cinco componentes integrados:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Actividades de Supervisión.

1. Entorno de Control

Refleja el espíritu ético y los estándares

de conducta vigente en una organización, que promueven la responsabilidad con la que se desarrollan las actividades y enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base de todos los demás componentes, ya que es el que proporciona disciplina y estructura. (COSO, 1997).

El entorno de control es consecuencia de la actitud y el nivel de compromiso e importancia que el consejo de administración y la alta dirección le asignan al control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Además, sirve de base de los otros componentes ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

La calidad del ambiente de control de una entidad dependerá de ciertos factores como por ejemplo: la filosofía de la gerencia, la estructura organizacional, las políticas, los manuales de procedimientos, la integridad y los valores éticos, el compromiso de todos los miembros de la

organización, nivel de delegación de responsabilidades, capacitación y desarrollo profesional del personal, el grado de documentación de las políticas y decisiones, así como programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2. Evaluación de Riesgos

Toda organización está expuesta a una gama diversa de riesgos que provienen tanto de fuentes externas como internas. Por este motivo, el control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las diversas actividades en las organizaciones de manera que se pueda estimar el grado de importancia y trascendencia, la probabilidad de ocurrencia y la forma en que se enfrentarán.

Considerando la dinámica actual de los negocios, es necesario prestar especial atención a factores como los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas de negocio, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el ingreso de personal de nuevo y el rápido crecimiento. (Castañeda, 2013)

Una condición preponderante en la evaluación de riesgos es establecer

objetivos claros y lo suficientemente detallados de manera que se puedan identificar y evaluar los riesgos con mayor impacto sobre cada uno de los objetivos: operacionales, de informes financieros y de cumplimiento de las leyes y reglamentos.

3. Actividades de control

Las actividades de control comprenden todas aquellas acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que tienen como objetivo comprobar o verificar el cumplimiento de las instrucciones de la gerencia y reducir así el impacto de los riesgos sobre los objetivos. Es importante que estas actividades se extiendan a todos los niveles de la organización, así como a las diversas etapas de los procesos del negocio y al entorno tecnológico en el que se desenvuelve el mismo.

Un factor importante dentro de las actividades de control es la segregación de funciones, que no siempre es sencillo definirla principalmente en empresas pequeñas y medianas, sin embargo, en aquellas entidades o áreas en las que no es posible hacerlo de manera adecuada, la dirección de la empresa debe desarrollar o establecer actividades de control alternativas y compensatorias para mitigar los riesgos.

4. Información y comunicación

La comunicación representa el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización en sentido multidireccional, es decir, que fluye en sentido ascendente y descendente por todos los niveles de la entidad, convirtiéndose en un proceso continuo e iterativo de obtener, proporcionar y compartir la información necesaria para que el personal reciba de parte de la gerencia, el mensaje claro de las responsabilidades que tiene cada área en el control interno. La información es el canal conductor hacia el logro de los objetivos de la entidad y para esto es necesario que sea apropiada, oportuna, permanente, confiable y accesible.

Algunos de los factores determinantes a evaluar en la Información y la Comunicación son: Identificar si el sistema implementado brinda información operativa, financiera y administrativa-contable, establecer una comunicación eficaz y multidireccional, y definir la disponibilidad de información útil para la toma de decisiones.

5. Actividades de Supervisión

Con el objetivo de determinar, verificar y medir la calidad del desempeño de la

estructura de control interno a lo largo del tiempo, es necesario realizar evaluaciones y análisis de los procesos utilizados en la organización. Estas evaluaciones pueden ser: continuas, independientes o una combinación de ambas de tal forma que se pueda corroborar si cada uno de los cinco componentes del control interno (incluidos los 17 principios) están presentes y funcionan de manera adecuada.

El monitoreo de la estructura de control interno de forma periódica y sistemática permite establecer medidas de mejora que por sí solas resultan ineficientes, por lo que requieren de planes de acción con tareas, responsabilidades y tiempos de ejecución bien definidos. A su vez el seguimiento cercano realizado a las recomendaciones efectuadas en informes anteriores facilita el desarrollo de matrices de fortalezas, debilidades, necesidades y oportunidades de mejora que contribuyen al éxito en la gestión empresarial.

En resumen, en los cinco componentes detallados anteriormente se encuentran los 17 principios que constituyen el fundamento del Control Interno, y que son:

Entorno de control

1. La organización demuestra el compromiso por la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento del control interno.
3. La Administración establece las estructuras, líneas de soporte, autoridades y responsabilidades apropiadas en busca de los objetivos.
4. La organización demuestra el compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.
5. La organización retiene al personal de confianza y comprometido con las responsabilidades del control interno.

Evaluación de riesgos

6. La organización especifica los objetivos claros que permitan identificar y evaluar los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica y analiza riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
8. La organización considera la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden afectar de

manera significativa al sistema de control interno.

Actividades de Control

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.
11. La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización realiza actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicación

13. La organización obtiene, genera y usa información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente los objetivos y responsabilidades sobre el control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos respecto de los asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones

continuas para asegurarse que los componentes del control interno están presentes y funcionando.

17. La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

MARCO CONCEPTUAL DE LAS PYMES

Las variables que definen las PYMES dependen de la economía de cada país, no obstante, los parámetros más relevantes que se consideran son por lo general: el nivel de ventas, el número de empleados o el monto de sus activos.

El marco conceptual del International Accounting Standards Board (IASB, s.f.) define a las PYMES como aquellas pequeñas y medianas empresas que no tienen obligación pública de rendir cuentas y que publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos como propietarios no vinculados en la gestión del negocio, proveedores y agencias de calificación crediticia.

En nuestro país, el portal del Servicio de Rentas Internas del Ecuador define a las PYMES como “el conjunto de pequeñas

y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Estas empresas pueden dedicarse a actividades muy diversas entre las cuales se pueden mencionar: comercio, agricultura, industrias manufactureras, construcción, almacenamiento, bienes inmuebles, transporte, comunicaciones, entre otras.

Por su parte, la Superintendencia de Compañías (SC, 2011) califica a las PYMES como las personas jurídicas que cumplen con las siguientes condiciones:

- a) Que tengan activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.
- b) Que registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares, y
- c) Que tengan menos de 200 trabajadores (o personal ocupado). Para este caso se tomará el promedio ponderado.

Una clasificación aún más detallada de las empresas según su nivel de ventas anuales y el número de personal ocupado ha sido establecido por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que se muestra a continuación:

Tabla 1.
Clasificación de las Empresas

Tipo	Ventas Anuales USD	Personal
Micro	Menos de 100,000	1-9
Pequeña	100,0001- 1'000,000	10-49
Mediana	1'000,000 a 2'000,000	50-99
Mediana	2'000,000 a 5'000,000	100-199
Grande	Mayor a 5'000,000	+ 200

Fuente: (INEC, 2015)

Características de las PYMES

Las empresas pequeñas y medianas comparten algunas características entre las cuales podemos mencionar (Amaro, 2009):

1. Su estructura organizacional es horizontal, tienen pocos gerentes, y se mantiene una relación estrecha entre el propietario administrador y el área operativa.
2. La toma de decisiones es responsabilidad de pocos aunque normalmente disponen de una limitada cantidad de información para la toma de decisiones más complejas por lo que requieren de la ayuda de profesionales.
3. Los objetivos de la empresa son generalmente el reflejo de los objetivos personales del propietario.
4. Tienen limitados contactos en los mercados financieros y por ende una escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

Por su lado, Albanese y Boland (2004) destacan en su Escrito Contable las principales características de las Pymes

desde el punto de vista cualitativo, entre las cuales se mencionan a continuación:

1. La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, por lo que el jefe asume la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
2. Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo cual se traduce en un limitado uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles.
3. Normalmente la producción no es planificada.
4. Son altamente dependientes de proveedores locales, lo cual casi siempre se traduce en mayores costos.

Las PYMES en la economía latinoamericana

En los países en vías de desarrollo, las Pymes representan una de las principales fuerzas de la actividad económica, cuyas fortalezas más relevantes son: el crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones, la flexibilidad para adaptarse a los cambios en la oferta y la demanda, el desarrollo de habilidades emprendedoras y la diversificación de la actividad económica, lo que permite contribuir al comercio y a las exportaciones de manera significativa.

No obstante, en lo que respecta a su estructura organizacional, gran cantidad de Pymes Latinoamericanas tienen deficiencias en sus sistemas de gestión y dirección, definición de procesos, el manejo del factor humano, el estímulo al proceso de innovación, el uso y aplicación de tecnologías de información y comunicación (TIC), trayendo como consecuencia un pobre desempeño, pérdida de clientes, disminución de la participación de mercado, baja en las ventas, falta de rentabilidad, reducción de ingresos y por ende de sus utilidades. (Andriani, Biasca, Rodríguez, 2004)

COLOMBIA

En el caso de Colombia, sólo después de los años noventa se reconoció la existencia de muchas empresas pequeñas y medianas que contribuían a la generación de riqueza nacional de manera sustancial. Sólo una mínima parte de ellas está registrada en las Cámaras de Comercio cumpliendo con todos los requisitos legales, no llevan una contabilidad formal, no pertenecen a gremios o asociaciones, ni pagan impuestos ni aportaciones a la seguridad social. (Castañeda, 2013)

MEXICO

Según estudios realizados por la Organización para la Cooperación y

Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), en dicho período las PYMES en México (aquellas que cuentan con empleados entre 15 y 250 personas) representaron el 99.8% de las empresas y proveyeron el 72.3% de las fuentes de empleo, siendo las cifras considerablemente más altas que las observadas en la mayoría de los países miembros de este organismo.

Tabla 2.

Definición de las Pymes- México

Tamaño	Sector	No. de empleados	Ventas anuales (MXN millones)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100
	Indus. y Serv.	De 11 a 50	4.01 a 100
Mediana	Comercio	De 31 a 100	100.01 a 250
	Servicios	De 51 a 100	100.01 a 250
	Industria	De 51 a 250	100.01 a 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

PERU

El gran número de pequeñas y medianas empresas (alrededor del 99% del total), así como la importante proporción de la PEA que éstas absorben, son características que el Perú comparte con otras economías tanto desarrolladas como subdesarrolladas. Su aporte a la producción nacional representa cerca del 42% mientras que su potencial de absorción de empleo se encuentra en niveles del 88% (PROMPYME, 2005).

En cuanto al número de trabajadores, las PYMES en Perú cuentan con un máximo de cincuenta y sus niveles de ventas

anuales se encuentran entre los 51 y 850 UIT (Unidad Impositiva Tributaria), cuyo valor a diciembre de 2016 ascendía a 4.050 soles. (Ley 28015, 2003).

ECUADOR: Las PYMES en la economía ecuatoriana

En la economía nacional las PYMES cuentan con algunas potencialidades para su desarrollo en el Ecuador, entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Son fuente importante de generación de riqueza y empleo, dinamizando la economía tanto de provincias como regiones deprimidas al participar con el 26% de las ventas totales. (INEC, 2015).
- b) Generan el 34% del empleo. (INEC, 2015)
- c) Tienen estructuras organizacionales que les permiten adaptarse más rápidamente a los cambios de la economía.
- d) Requieren menores costos de inversión.
- e) Poseen una alta capacidad de proveer de una gran variedad de bienes y servicios a la gran industria.
- f) Alta demanda de insumos y materias primas nacionales, principalmente el sector industrial.
- g) Poseen amplias posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales.
- h) Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- i) Moderan las posiciones monopólicas de las grandes empresas, mejorando así la competitividad en el mercado.

No obstante los potenciales que presentan las PYMES en el Ecuador, también hay obstáculos que deben superar para lograr su desarrollo y crecimiento como son:

- a) La gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se hace de forma intuitiva.
- b) La baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- c) La presencia de mano de obra no calificada.
- d) La falta de capital o liquidez que les permita un crecimiento sostenido.
- e) Dificil acceso al financiamiento, lo que impide la inversión en capital de trabajo, maquinaria y tecnología.
- f) La ausencia de planes de negocios que les permitan proyectar los resultados de la empresa en el mediano y largo plazo.
- g) Falta de definición de políticas, procesos contables y administrativos.
- h) Limitado acceso a puestos de apoyo en las áreas de legal, recursos humanos, contabilidad y auditoría.
- i) Limitada apertura al comercio internacional.

Independientemente del tamaño, toda empresa tendrá que incurrir en gastos incrementales para diseñar e implementar el sistema de control interno acorde a su operación. Para las PYMES esto representa un verdadero desafío porque los costos pueden ser proporcionalmente más altos que en el caso de una empresa grande. Entre los desafíos pueden mencionarse:

- Lograr una adecuada segregación de funciones con los limitados recursos.
- La habilidad de la administración para dominar actividades, y evitar el riesgo de la pérdida de control por desconocimiento.
- Contar con adecuados sistemas de información con recursos limitados que faciliten las tareas de revisión y control.
- Contar con personal especializado en el manejo de información financiera, contable y de auditoría.

Datos estadísticos

Conforme a las cifras presentadas en el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC 2015), en dicho año se registraron 842.936 unidades económicas que contaban con alguna de las siguientes condiciones:

1) Ventas en el SRI.

2) Personal afiliado en el IESS.

3) Pertenecen al segmento del Régimen Impositivo Simplificado RISE ya que pagaron su impuestos sobre sus ingresos en el SRI.

Tabla 3.

Estructura de empresas según tamaño 2015

Tamaño empresa	Cantidad	%
Microempresa	764,001	90,6%
Pequeña y Mediana	74,976	8,9%
Grande	4,059	0,5%
Total empresas	842,936	100,0%

Fuente: INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos (2015)

Del universo de empresas registradas, 74.876, es decir, el 8,9% corresponden a las pequeñas y medianas empresas, cuyas ventas se encuentran en el rango de 100.000 y 5'000.000 y cuentan con un personal de 10 a 199 empleados. Sólo el 0,5% corresponden a empresas grandes, mientras que la mayor participación la absorben las microempresas con el 90,6%. No obstante, al revisar las cifras de ventas, la relación es inversa, ya que las 4,059 empresas grandes generan el 73,2% del total de ventas; el restante 26,8% lo generan las pequeñas y medianas empresas. (INEC, 2015)

En lo que respecta al personal afiliado, la pequeña y mediana empresa participa

con el 50,7% frente al 42,2% de la empresa grande y el 7,1% de la microempresa como se observa a continuación, (INEC, 2015):

Tabla 4.

Estructura de empresas según tamaño 2015

Tamaño empresa	No. Personal	%
Pequeña y Mediana	1.567.568	50,7%
Grande	1.302.301	42,2%
Microempresa	219.036	7,1%
Total Empresas	3.088.905	100,0%

Fuente: INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos (2015)

METODOLOGIA

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo y descriptivo ya que pretende describir las características del control interno de la compañía Laboratorios S.A. e identificar las deficiencias en el control y proponer mejoras conforme a la referencia del marco teórico y la experiencia.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado el método inductivo-deductivo para identificar las características de control interno en base al análisis de cada uno de sus componentes para llegar a conclusiones generales y aplicarlas a hechos particulares. Esta investigación va de hechos generales a hechos particulares y viceversa, que proporcionen una visión

amplia de la situación del control interno.

También se aplica el método analítico para descomponer cada uno de los elementos del control interno como son: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión.

El universo de este trabajo de investigación es el personal del área administrativa de Laboratorios S.A. Considerando que la población es pequeña, se realizan las encuestas a los 4 empleados.

En relación con la determinación de la muestra, Hernández citado en Castro (2003) expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69), por lo cual se encuestó a toda la población.

El método para levantar la información es un cuestionario de 103 preguntas con dos opciones de respuestas (positivas y negativas). Dicho cuestionario fue elaborado por el autor de este documento bajo la dirección del tutor, tomando como base la actividad, tamaño y realidad de la empresa analizada.

Una vez obtenida la información, se procedió con la tabulación de las respuestas y se consolidaron los datos en una hora electrónica para obtener los resultados globales.

Finalmente se analizó la problemática de la compañía en relación con los principios de control interno no cumplidos de manera óptima.

La empresa seleccionada se dedica al análisis químico de alimentos y para efectos de nuestro estudio la denominaremos Laboratorios S.A. La compañía posee activos por \$411.000, Ingresos por Ventas por \$1.072.000 y una estructura organizacional de 35 personas. Además, cuenta con más de 20 años en el mercado de servicios, cumpliendo con exigentes estándares de calidad que le han valido reconocimientos y acreditaciones internacionales que avalan su servicio.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Al cuestionario de preguntas para evaluar el sistema de control interno se asignaron ponderaciones que se consideraron óptimas para cada uno de los 17 principios contemplados en los cinco componentes del Control Interno.

Tabla 5.

Ponderación asignada por componente.

Componente del Control Interno	Ponderación Óptima
Entorno de Control	30%
Evaluación de Riesgos	15%
Actividades de Control	15%
Información y Comunicación	15%
Actividades de Supervisión	25%
Total ponderación	100%

La ponderación óptima asignada de manera individual para cada uno de los 17 principios se muestra en el Anexo 2 de este estudio.

Se establecieron además, rangos de calificación de los resultados de las encuestas para valorar la eficiencia del control interno de Laboratorios S.A.

Tabla 6.

Calificación óptima de Control Interno.

Rangos	Calificación
90% - 100%	Optimo
80% - 89%	Bueno
60% - 79%	Regular
Menor a 59%	Malo

Los resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo de Laboratorios S.A., nos muestran que el Control Interno general tiene una efectividad del 82%, no obstante, que este porcentaje se ubica en un rango de BUENO, la compañía tiene que mejorar el control para llegar a un nivel óptimo

ya que el Control Interno con el pasar del tiempo se comienza a debilitar y las consecuencias de aquello es que la empresa pierde tiempo y recursos e incluso se facilitan los temas para una probable defraudación.

Los problemas de control interno evidenciados en cada uno de los elementos del Control Interno se detallan a continuación:

Entorno de Control

Dentro de los principios de Control Interno “Entorno de Control” se detectó que la Administración no ejerce su responsabilidad de supervisar el control interno de la compañía, procesos y procedimientos por lo que es importante elevar el nivel de supervisión para que se cumplan con los objetivos generales de la empresa.

Evaluación de Riesgo

En este componente de Evaluación de Riesgos se observa que la compañía tiene exposición a riesgo de diferentes índoles debido a que no se han establecido objetivos claros, no se han identificado los riesgos que pueden afectarles, y consecuentemente no hay un análisis de los mismos, cabe indicar que los riesgos pueden ser tanto internos como externos, por lo que se

debe analizar los riesgos más relevantes que afecten internamente y al entorno de la empresa.

Actividades de Control

En este componente se observa que la compañía no ha seleccionado y desarrollado adecuadamente las actividades de control que contribuyan a disminuir los riesgos, por lo que es necesario implementar dichas actividades a través de políticas y procedimientos que estén claramente definidos en cada área a fin de que cada funcionario sepa qué es lo que tiene que hacer y lo que tiene que controlar.

Información y Comunicación

En este componente se evidencia que se tiene que mejorar la calidad de la información entre los departamentos que sirva como apoyo para el control interno y que los medios de comunicación sean oportunos a fin de tomar decisiones a tiempo.

Actividades de Supervisión

En el componente de Actividades de Supervisión se observa que no se llevan adecuadamente las evaluaciones durante el proceso de las actividades lo que impide detectar de forma oportuna las deficiencias que eventualmente podría presentar el control interno,

motivo por el cual, es recomendable que las actividades de supervisión se realicen durante los procesos y posterior a ellos a fin de que se detecten a tiempo y poder comunicar a aquellos miembros de la organización que son los encargados de tomar medidas correctivas.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

Finalmente, se presenta una propuesta de mejora del Control Interno para la empresa Laboratorios S.A.

Entorno de Control

Se recomienda que la administración se comprometa con la organización para la elaboración del Plan de Negocios de manera anual y que establezca como política que su revisión se realice hasta el mes de octubre de cada año.

El plan de negocio le permitirá a la empresa definir los planes que deberá llevar a cabo para ser rentable y alcanzar el éxito en el futuro (3-5 años), identificando los recursos y capacidades que requerirá para ello. La empresa deberá plasmar en un documento escrito información importante como: su misión, visión, valores, ventajas competitivas, mercado, competencia, políticas, procesos, procedimientos,

estados financieros, de manera que sirva de guía para las acciones y decisiones de la organización.

Por tratarse de la primera vez que la empresa va a realizar su Plan de Negocio, se recomienda el acompañamiento de un profesional con experiencia en negocios, en control interno y en finanzas, de manera que les asesore en la forma de armar cada uno de los planes de manera precisa y puedan traducirlos en cifras coherentes, reales y alcanzables para el negocio.

Adicionalmente, es necesario que formen un Comité Ejecutivo encargado de revisar, aprobar y dar seguimiento al Plan de Negocio. Este comité estará integrado por el Gerente Técnico, el Jefe de Calidad, la Jefatura Administrativa y el Asesor Externo quien podrá direccionarlos con su experiencia en negocios y quien podrá tener voz pero no voto en las decisiones que tome el comité.

Una vez elaborado el Plan de Negocio, la compañía estará en capacidad de preparar el Presupuesto anual de ingresos, costos y gastos, y establecerá como política que deba presentarse para ser aprobado hasta el mes de noviembre de cada año. Las proyecciones deberán

incluir los presupuestos de: Ventas, compras, inventarios, gastos, inversiones y el de Flujo de Efectivo.

Para la preparación del presupuesto será necesario que las áreas de la empresa proporcionen información acerca de sus gastos reales, así como la proyección de sus necesidades departamentales que serán previamente aprobadas por el Comité Ejecutivo. Una vez aprobado el presupuesto, el Comité deberá comunicar a todas las áreas acerca de su compromiso para alcanzar las metas de ingresos, costos y gastos.

Se definirá como responsable del control presupuestario a la Jefatura Financiera Administrativa quien realizará las comparaciones mensuales entre los valores presupuestados y los reales de ingresos, costos y gastos, se deberá presentar ante el Comité Ejecutivo los resultados respectivos.

El Presidente del Comité Ejecutivo convocará mensualmente a una reunión para revisar los resultados y analizar con los funcionarios responsables las desviaciones significativas que se hubieren presentado respecto a lo presupuestado, de manera que puedan adoptar las estrategias necesarias para corregirlas, o en su defecto, ajustar el

presupuesto a la situación real de la empresa, de ser el caso.

Para que lo anterior pueda llevarse a cabo, es imprescindible que el área o persona responsable de la parte contable emita mensualmente los estados financieros completos. Considerando lo observado en muchas PYME, en donde se emiten estos dos últimos estados financieros con fines meramente de cumplimiento ante los organismos de control, es necesario insistir en la presentación de los mismos para que sean la base de la toma de decisiones de la administración. En caso de ser necesario, el contador deberá ser capacitado para que pueda emitir los cuatro estados financieros e incluir los mismos en el sistema contable computarizado de la empresa.

Evaluación de Riesgos

Se elaboró un mapa de los principales riesgos a los que está expuesta la compañía y que pueden afectar seriamente al negocio y a su control interno, por lo que la administración debe considerarlos para anticiparse a las decisiones y las acciones que requiere tomar.

Entre los principales riesgos identificados se encuentran: Errores en

la elaboración o en la redacción de los análisis químicos, riesgo de pérdida de fórmulas, pérdida de información financiera, de la cartera de clientes, mala manipulación de etiquetación de las muestras, acreditación de nuevos laboratorios, entre otros.

Es importante mencionar que aunque la dirección pueda identificar riesgos en varios ámbitos, es necesario que se centre en aquellos que afecten directamente el cumplimiento de los objetivos principales establecidos en su Plan de Negocios, incluyendo los factores cuantitativos y cualitativos que puedan presentarse durante el procesamiento de las transacciones o en la ejecución de cualquiera de las actividades relacionadas con la preparación de los Estados Financieros y que pongan en duda la fiabilidad de los mismos.

Actividades de Control

En lo que respecta a las actividades de control, es necesario que la empresa tome diversas acciones en cuanto a:

1. Realizar mensualmente y de forma sorpresiva inventarios de los insumos, medios y reactivos.
2. Realizar inventarios de activos fijos dos veces en el año, para lo cual

deberá definir una política de activación de las propiedades y equipos con valores superiores a \$3.000.

3. En el área comercial es importante que dos veces al año se realice una encuesta para medir la satisfacción del cliente, y así tener de primera mano la efectividad del servicio que brinda y ver oportunidades de mejora.
4. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de tecnología y software y establecer controles para salvaguardar los equipos de procesamiento de datos.
5. Implementar de manera sistemática indicadores en el sistema de control para evaluar rápidamente la eficacia de las operaciones como: la eficiencia de los análisis, tiempos de respuesta al cliente, períodos de mantenimiento de los equipos y la eficiencia en la calibración de los equipos.

Información y Comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la empresa para que la entidad pueda llevar a cabo todas las responsabilidades del control interno que apoyan el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, es necesario que la organización cuente con información oportuna, actual, precisa, confiable y que esté al acceso de los

responsables que deben tomar las decisiones.

Con el fin de alcanzar mejoras en esta área se presentan las siguientes recomendaciones:

1. La dirección de la empresa debe asegurar que los sistemas de contabilidad y los procesos relacionados con la preparación de los estados financieros estén bien diseñados, bien comprendidos y llevados a cabo correctamente.
2. El área contable deberá entregar los estados financieros a los ocho días del mes siguiente del término de cada ejercicio. Es importante que la administración reconozca y valore la lectura y análisis de los estados financieros como primera fuente para evaluar los resultados, para identificar medidas correctivas y para tomar decisiones que los encaminen hacia sus objetivos.
3. Comunicar a los clientes, proveedores y público en general, los procedimientos para la recepción de muestras.
4. Establecer un mecanismo para comunicar a la sociedad, el compromiso de la empresa con el medio ambiente en relación con el manejo y eliminación de los residuos de los químicos, insumos y reactivos que utiliza el laboratorio.
5. Utilizar los medios sociales para comunicar las certificaciones que tiene el laboratorio de manera que fortalezca su imagen y promueva mayores ventas.
6. Asegurarse de usar documentación eficaz para comunicar procesos y procedimientos. Esto no sólo dará claridad al personal respecto de qué hacer y cómo sino que también generará expectativas positivas de desempeño.
7. Establecer un sistema de informe de denuncias que permita a sus empleados, clientes y proveedores reportar de manera anónima y confidencial, los hechos, sospechas de fraude o violaciones al código de ética de la empresa. Una alternativa podría ser por medio de una línea de correo privado a través de su página web que llegue directamente a la Jefe Administrativa, quien es también accionista de la empresa. Como parte de la implementación, la compañía deberá realizar una campaña informativa tanto para clientes internos y como externos sobre el compromiso de la empresa de prevenir y detectar cualquier fraude, y de responder de manera decidida y apropiada ante actos ilícitos.

Actividades de Supervisión

Aunque la empresa presenta un nivel de control interno calificado como “Bueno”, es importante tener presente que todo sistema de control interno es susceptible de deteriorarse por múltiples factores, por lo que con el tiempo tiende a perder su efectividad. Corresponde a la administración su revisión y evaluación para identificar las debilidades en el control o aquellos que ya no se ajustan a las necesidades de la organización por lo que deben ser eliminados o actualizados.

Un factor adicional a considerar es el crecimiento del negocio que en este caso refleja un incremento de sus ingresos en un 40% en el período 2010 y 2015. Esto requiere de un mayor y mejor nivel de supervisión de las actividades que se realizan en las diversas áreas.

En este sentido las recomendaciones para la empresa serían las siguientes:

1. La contratación de un servicio de auditoría externa para realizar revisiones específicas y cotejar con los resultados de las auditorías técnicas que se realizan de forma periódica para asegurar si el nivel de control es adecuado o si requiere ajustes de parte de la administración para alcanzar mayor eficiencia.

2. Dado el hecho de que los recursos y el personal de una empresa PYME son limitados y por lo tanto, es poco probable que cuente con un departamento de auditoría, se puede capacitar a la contadora en temas de control bajo supervisión de la Jefa Administrativa, para que realice revisiones de forma periódica y asegurar así el cumplimiento de las operaciones que constituyen factores de riesgo.

3. Esta persona deberá también realizar la conciliación de las cuentas de los estados financieros: Bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, etc.

CONCLUSION

Al término de este estudio podemos concluir que los continuos desafíos a los que están expuestas las empresas Pyme demandan que establezcan un sistema de control interno que les asegure un desenvolvimiento eficiente en un mercado cada vez más competitivo.

A la luz de los 17 principios contenidos en los cinco componentes del control interno, se concluye que son aplicables a toda empresa Pyme independientemente del número de empleados, el monto de ventas, la actividad que realice o el

mercado en el que se desarrolle. No obstante, es fundamental que, aunque por lo general el Consejo de Administración está concentrado en una sola persona o familia, asuma su rol fundamental y su responsabilidad para llevar a cabo todas las actividades necesarias que permitan ejecutar con eficiencia un Sistema de Control Interno acorde a sus necesidades y que le lleve a alcanzar los objetivos propuestos en todos los niveles de la organización.

RECOMENDACIÓN FINAL

Luego de evaluar los componentes del Sistema de Control Interno de Laboratorios S.A. recomendamos que aplique la propuesta aquí presentada de manera que pueda ejercer el Control Interno como un proceso integrado, concentrándose en la disponibilidad y uso permanente de información financiera fiable para la toma de decisiones, el reconocimiento de sus riesgos, el uso adecuado de la información y la ejecución de actividades que les permitan ejercer un control acorde a sus actividades. Como consecuencia de lo anterior, podrá mejorar la eficiencia, disminuir los riesgos y alcanzar los resultados de la empresa.

Bibliografía

- Abella, R. (2006). COSO II y la gestión integral de Riesgos del Negocio. www.estrategiafinanciera.es
- Aguirre, Armenta. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli. Año XII, Número 76.
- Albanese, D. y Boland, L. (2004) Pymes: algunas herramientas para diagnosticar su problemática. Escritos Contables N. 45, Bahía Blanca.
- Amaro, Z. (2009). Pymes en México. Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de la fuente: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/amaro_z_bi/capitulo2.pdf pp.3-4
- Andriani, C.S. Biasca, R.E. & Rodríguez, M. (2004). Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial. (2 ed.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Araque, W. (2012). Las PYME y su situación actual. Observatorio PYME. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arbulú, J.(2006). La PYME en el Perú. Características e Importancia de la PYME en nuestra Economía. Revista de Egresados
- Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha – CAPEIPI. Ponencia: Marco Barrera
- Buzo, J. – PWC (2014). 2014, año de transición al nuevo COSO 2013.
- Carenzo, R. Y Bevilacqua M.L., (2009). La internalización de las pequeñas y medias empresas (Pymes) de Argentina y la formación empresarial en las universidades. Ponencia presentada al XII Encuentro Federal de Docentes Universitarios de Comercio Exterior, Universidad Nacional de Quilmes.
- Casal, A. (2004). El Control Interno en la Administración de Empresas. Publicación Contabilidad y Auditoría. Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Contables.
- Castañeda, L.I. (2013). Propuesta de un Sistema de Control Interno para Pymes del Sector Textil en Colombia con base en el Modelo COSO. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Colombia.
- Cohen, M. y Baralla G. (2012). La situación de las PYMES en América Latina.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission COSO. (1997). Internal Control - Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission COSO. (2002). Internal Control - Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York.
- COSO (2006), Control Interno del reporte de la Información Financiera – Guía para Pequeñas empresas cotizadas, Volumen I: Resumen ejecutivo.
- Eriksen S., Urrutia I., (2007). Los efectos de la Ley Sarbanes-Osley del COSO IC al COSO ERM. www.estrategiafinanciera.es
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015), Deloitte. COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.
- Grady, P. (2000). Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. En Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. México: Efacsa.
- Gran Thornton Ecuador. (2011). NIFF para las PYMES.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015). Directorio de Empresas y

- Establecimientos.
www.ecuadorencifras.gob.ec
- empresarial, Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Colombia.
- Mejía, C. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). Revista Universidad EAFIT, No. 125.
- OCDE, CEPAL. (2013). Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de Pymes para el cambio estructural.
- Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, (2013), Guía Práctica de Control Interno para empresas Privadas. México.
- Price Waterhouse & Coopers y el Instituto de Auditores Internos de España (2013). Resumen Ejecutivo Control Interno – Marco Integrado
- International Federation of Accountants, (2007). Guía para usar los Estándares Internacionales de Auditoría en las PYMES. Auditoría Financiera de Pymes.
- Revista Ekos Negocios. (2011). PYMES: Contribución clave en la economía. Pag. 34-36. www.ekosnegocios.com
- Laski, J. (s.f.) El Control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina, Artículo Revista Gestión y Estrategia.
- SELA-Secretaría Permanente. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuesta ante un futuro complejo y competitivo. Venezuela.
- Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Perú, 3 de julio de 2003.
- Superintendencia de Compañías. (2011) Resolución SC.Q. ICI.CPAIFRS.11.01. Calificación de las Pymes.
- Marin, M.A. (2010), Nuevos conceptos de Control Interno Informe COSO.
- SRI (2016), Concepto e importancia de las Pymes. www.sri.gob.ec
- Merle Irais González Cristóbal, (2014). La importancia del Control Interno en las PYMES. Herramientas para emprendedores.
<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/la-importancia-del-control-interno-en-las-pymes.htm>
- Valero N. Y Roa M. (2013). Deloitte. Estructura de Control Interno COSO: Preparándose para los cambios.
- Mincit, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). Definición tamaño

APENDICE

Anexo 1. Cuestionario de Control Interno

Encuesta realizada al personal administrativo de Laboratorios S.A. para diseñar el modelo de Control Interno para un laboratorio que brinda servicios de control de calidad de alimentos y análisis químicos en general.

OBJETIVO

Estas preguntas son totalmente impersonales y tienen como objetivo recabar información de la compañía a través de sus funcionarios para obtener de primera fuente la situación actual de empresa en relación a su control interno y después de un análisis, diseñar un modelo que se ajuste a las necesidades de la compañía que por su tamaño y estructura es una PYME.

PRINCIPIO ETICO

Es importante mencionar que la información aquí recabada sólo tiene como finalidad poder realizar un análisis objetivo y no será utilizada para otro fin que no sea académico, por lo que siempre se conservará la confidencialidad de la información.

INSTRUCCIONES:

Lea con atención cada pregunta y proceda a contestar con “SI” si usted conoce, sabe o tiene conocimiento. Si su respuesta es negativa, conteste con “NO”, de igual manera si no conoce o no sabe. No deje ninguna respuesta en blanco.

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa cuenta con una filosofía clara de administración y control?		
2	Los dueños han definido por escrito los valores que regirán a la empresa?		
3	La empresa cuenta con medios de difusión para comunicar los valores éticos a los empleados?		
4	Al ingresar un nuevo empleado, se le comunican las políticas y procedimientos?		
5	La administración de la empresa fomenta una buena reputación de la empresa en todos los niveles de la organización?		

No.	Pregunta	SI	NO
6	La administración se preocupa de la forma como se realizan las negociaciones con clientes y proveedores?		
7	La administración de la empresa ejerce su responsabilidad de vigilar la operación de la empresa?		
8	La gerencia o propietario cuenta con un plan de negocio, presupuestos o pronósticos de resultados?		
9	Los propietarios entienden y utilizan los estados financieros para la toma de decisiones.		
10	La administración cuenta con el apoyo de asesores externos con conocimiento del negocio, de los procesos de control y financieros?		
11	La empresa cuenta con un organigrama?		
12	La estructura organizacional es adecuada al tamaño y actividad operacional de la empresa?		
13	Se encuentran independizadas las funciones de ejecución, autorización, custodia, registro y conciliaciones?		
14	Existen manuales de funciones?		
15	La empresa cuenta con políticas y procedimientos escritos?		
16	Los empleados conocen claramente sus deberes y responsabilidades?		
17	Los dueños de la organización delegan responsabilidades?		
18	Más del 50% del personal que labora en la empresa tiene algún grado de relación familiar con el dueño de la empresa?		
19	Los familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con el desempeño de su trabajo?		
20	La empresa cuenta con un procedimiento formal para el reclutamiento de personal?		
21	La empresa se preocupa de reclutar personal competente, asegurándose que cuente con el nivel de preparación y experiencia requeridos?		
22	La administración considera como factor preponderante la contratación de familiares o amigos, por la confianza más que por la competencia profesional?		
23	La administración realiza evaluaciones periódicas del desempeño de su personal?		
24	La administración evalúa y realiza entrenamientos y capacitaciones al personal?		
25	Previo a la contratación de un empleado, se define el perfil que el puesto requiere?		
26	Se explican a los funcionarios los criterios para su crecimiento dentro de la empresa?		
27	Existe interés de la entidad en mantener y capacitar a los funcionarios con buenos desempeños y comportamientos éticos?		
28	La entidad procura la estabilidad de los funcionarios que demuestren desempeños adecuados?		
29	La compañía posee un Plan de Motivación para retener al personal que demuestra compromiso y desempeño?		

No.	Pregunta	SI	NO
30	La compañía cuenta con un método para medir el desempeño y compromiso del personal?		
31	La empresa establece objetivos y planes estratégicos?		
32	La empresa comunica con claridad los objetivos y planes establecidos al personal de la compañía?		
33	Se ha definido la periodicidad de la información o reportes para el control?		
34	Se han asignado los responsables de monitorear la información?		
35	La administración ha identificado los riesgos de mercado a los cuales está expuesto su negocio?		
36	La administración ha identificado los riesgos crediticios a los cuales está expuesto su negocio?		
37	La administración ha identificado los riesgos políticos a los cuales está expuesto su negocio?		
38	La administración ha identificado los riesgos laborales a los cuales está expuesto su negocio?		
39	La administración ha identificado los riesgos tecnológicos, a los cuales está expuesto su negocio?		
40	Ante los posibles riesgos, la empresa ha establecido controles para evitarlos o mitigarlos?		
41	El área Contable provee información confiable que permita evaluar posibles fraudes?		
42	La empresa ha identificado puntos "críticos" de la operación del negocio que puedan ser susceptibles de fraudes?		
43	Existen procesos o rutinas de "autocontrol" que permitan identificar posibles fraudes?		
44	Se realizan seguimientos y revisiones periódicas a los responsables de las diversas funciones.		
45	Se han identificado los factores críticos del éxito interno y externo cuyos cambios negativos puedan afectar o perjudicar al logro de los objetivos?		
46	Se han determinado los recursos que deben manejarse adecuadamente para no generar cambios que afecten la ejecución de las operaciones?		
47	Se revisan de manera frecuente las transacciones en cuanto a: exactitud, consistencia y aprobaciones?		
48	Se realizan de manera periódica inventarios físicos patrimoniales (inventarios, activos, etc.)		
49	Se han identificado tareas improductivas o duplicadas, que de eliminarse no afectarían el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
50	Existen suficientes actividades de control para verificar el cumplimiento todas de las etapas necesarias para la operación?		
51	Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar niveles de inventarios correctos.		
52	Existe acceso restringido a la bodega de inventarios, de manera que ingrese únicamente personal autorizado?		

No.	Pregunta	SI	NO
53	Se han asignado responsables de la custodia de los activos o inventarios consumibles?		
54	Se ha identificado el inventario de mayor importancia y rotación, que represente al menos el 80% de la inversión de esta cuenta?		
55	A los ítems de mayor importancia se les practica inventario físico mensualmente?		
56	A los ítems de menor importancia se les practica inventario físico aleatoriamente?		
57	Se realizan arquezos sorpresivos a la Caja Chica?		
58	Se concilian mensualmente las cuentas corrientes bancarias?		
59	Tienen un detalle de la Cartera por Edad que les permita analizar el comportamiento de pago de sus clientes?		
60	Tienen una política de mantenimiento de los equipos de laboratorio y demás propiedades que tiene la empresa?		
61	Tienen contratada pólizas de seguro para sus equipos de laboratorio, vehículo y edificio?		
62	Tienen póliza de Lucro-Cesante?		
63	Manejan un cronograma de pagos a sus proveedores de acuerdo con el presupuesto de caja?		
64	Tienen un cronograma de pagos de todas sus obligaciones societarias, tributarias y contribuciones locales?		
65	El sistema de información provee de indicadores que permitan evaluar rápidamente la eficacia de las operaciones?		
66	La empresa cuenta con dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los sistemas y registros?		
67	Existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?		
68	Existen controles para salvaguardar la seguridad de los equipos de procesamiento de datos, software y demás?.		
69	Se realiza de manera frecuente el mantenimiento a los equipos de tecnología y software?		
70	El propietario o gerente se involucra en el diseño y autorización de las políticas y procedimientos?		
71	Existen actividades de control para verificar el cumplimiento del producto o servicio final?		
72	Se realizan revisiones periódicas de la estructura organizacional para identificar excesos de personal?		
73	La gerencia muestra interés por la generación de reportes de información financiera?		
74	La organización cuenta con estados financieros 8 días después de cerrar el mes?		
75	Los estados financieros presentan información confiable?		
76	La gerencia revisa periódicamente los resultados operativos y las variaciones con el presupuesto?		

No.	Pregunta	SI	NO
77	El sistema de contabilidad integra información financiera, patrimonial y presupuestaria en un solo sistema?		
78	Los funcionarios que utilizan el sistema de información, están conformes respecto a la confiabilidad y oportunidad de los informes que emiten dichos sistemas?		
79	Existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?		
80	La dirección ha determinado las necesidades de información y la periodicidad de su emisión?		
81	Existen canales de comunicación adecuados en la empresa que permita al personal conocer claramente sus funciones y responsabilidades de manera que puedan laborar de manera eficaz?		
82	La dirección de la empresa genera compromiso en el personal para que cada uno ejerza su responsabilidad en el control interno?		
83	La dirección genera confianza para motivar una comunicación abierta con su personal?		
84	Existen procesos para comunicar rápidamente la información crítica a los responsables?		
85	Existen mecanismos para comunicar las políticas de cobro a los clientes y la forma de cobro?		
86	Se comunica a los clientes las políticas y formas de entrega de nuestros servicios?		
87	Existen mecanismos para obtener información de los clientes sobre sus necesidades y satisfacción?		
88	Las sugerencias, quejas y demás información recibida son comunicadas a los funcionarios respectivos para su análisis y respuesta?		
89	Existen mecanismos para comunicar a nuestros proveedores nuestras políticas y formas de pago?		
90	Se comunica a nuestros proveedores, la forma, tiempo y horarios en que se deben recibir los productos?		
91	Existen mecanismos para comunicar a la sociedad nuestro compromiso con el medio ambiente que incluye el manejo y desecho de los residuos de nuestros productos?		
92	Existen programas tendientes a concientizar con los colaboradores y sus familias sobre las consecuencias del uso de las drogas?		
93	Se comunica al público en general cuál es el procedimiento para la entrega de correspondencia, visitas y similares a la empresa?		
94	La empresa realiza evaluaciones de auditoría de forma periódica para asegurar el cumplimiento de las operaciones?		
95	La empresa cuenta con una persona responsable de realizar auditorías periódicas de la información financiera y dar las sugerencias del caso?		
96	La unidad de contabilidad realiza pruebas de consistencia entre los estados financieros y los registros?		
97	Existen procedimientos para verificar que las estimaciones, provisiones y depreciaciones se están realizando conforme a los principios contables?		
98	Requieren los procedimientos que se soliciten confirmaciones de terceros (proveedores, bancos y otras instituciones) para corroborar la información generada dentro de la entidad?		

No.	Pregunta	SI	NO
99	Se concilian las cuentas de los estados financieros con cada uno de los departamentos responsables?		
100	Existe un responsable de evaluar y comunicar las deficiencias que se podrían presentar en el control interno?		
101	La unidad de contabilidad analiza e investiga las causas de las diferencias para comunicar a la gerencia y se puedan tomar acciones correctivas?		
102	Se elabora un plan para tomar las medidas correctivas sobre las deficiencias encontradas?		
103	Existe algún mecanismo de seguimiento sobre las correcciones que se toman en relación a las deficiencias encontradas?		

Anexo 2. Resultados de la encuesta

COMPONENTES/PRINCIPIOS		OPTIMO	RESULTADO
COMPONENTE	ENTORNO DE CONTROL		
PRINCIPIO 1	Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos	6%	6%
PRINCIPIO 2	El consejo de administración debe ejercer su responsabilidad de supervisión de control interno	6%	3%
PRINCIPIO 3	Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.	6%	6%
PRINCIPIO 4	Demostrar el compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.	6%	6%
PRINCIPIO 5	Retener al personal de confianza y comprometido con las responsabilidades del control interno.	6%	5%
	CALIFICACION ENTORNO DE CONTROL	30%	25%

COMPONENTE	EVALUACION DE RIESGOS	OPTIMO	RESULTADO
PRINCIPIO 6	Especificar objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de objetivos	4%	3%
PRINCIPIO 7	Identificar y analizar riesgos para determinar cómo se deben mitigar.	4%	3%
PRINCIPIO 8	Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.	4%	3%
PRINCIPIO 9	Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno	4%	3%
	CALIFICACION EVALUACION DE RIESGOS	15%	11%

COMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL	OPTIMO	RESULTADO
PRINCIPIO 10	Seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.	5%	4%
PRINCIPIO 11	Seleccionar y desarrollar actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	5%	4%
PRINCIPIO 12	Implementar actividades de control a través de políticas y procedimientos.	5%	5%
	CALIFICACION ACTIVIDADES DE CONTROL	15%	12%

COMPONENTE	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	OPTIMO	RESULTADO
PRINCIPIO 13	Generar y utilizar información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	5%	4%
PRINCIPIO 14	Comunicar internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.	5%	5%
PRINCIPIO 15	Comunicar externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.	5%	4%
	CALIFICACION INFORMACION Y COMUNICACIÓN	15%	13%

COMPONENTE	ACTIVIDADES DE SUPERVISION	OPTIMO	RESULTADO
PRINCIPIO 16	Llevar a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.	13%	8%
PRINCIPIO 17	Evaluar y comunicar oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración	13%	13%
CALIFICACION ACTIVIDADES DE SUPERVISION		25%	20%

Valor óptimo	100%
Calificación final obtenida	BUENO 82%

ANEXO 3. Mapa de Riesgos

RIESGO	CONSECUENCIA	ACCION
Errores en la elaboración de los análisis químicos.	-Demanda -Daño en el consumidor	Seguro por daños a terceros por un monto determinado
Errores en la redacción del informe químico.	-Demanda -Daño en el consumidor	Seguro por daños a terceros por un monto determinado
Riesgo de pérdida de fórmulas.	-Demanda -Pérdida de clientes	Que los empleados claves firmen un Documento de Confidencialidad
Pérdida de información: financiera, de los análisis, de fórmulas y de clientes.	-Que la compañía no tenga cómo tomar decisiones o más aún seguir laborando normalmente.	Realizar respaldos de la información clave y guardarla fuera de la oficina.
Riesgo de contar con información financiera errónea	-Decisiones equivocadas que resulten en pérdidas para el negocio.	Realizar verificaciones de las principales cuentas con las áreas responsables para corroborar las cifras.
Disminución significativa de insumos químicos y reactivos por limitaciones en importaciones.	-No poder cumplir a tiempo con los análisis.	Ampliar opciones de proveedores y mantener un stock adecuado de insumos y reactivos.
Mala manipulación o etiquetación de las muestras	-Entrega de informes equivocados	Realizar revisiones aleatorias a la persona que recibe las muestras.
Acreditación de nuevos laboratorios	-Disminución de clientes	Buscar formas de fidelizar a sus clientes.
Que los clientes implementen sus propios laboratorios y dejen de usar los servicios de la compañía	-Disminución de ingresos.	Promocionar los certificados de calidad obtenidos, su experiencia, su infraestructura, su tecnología y el alto grado de eficiencia en sus análisis.
Cambio de gobierno	-Afectación de las ventas	Control de gastos.
Cambios en los requerimientos de autorizaciones, reportes, del servicio de laboratorio que presta la compañía, que pueden incluir nuevos procesos técnicos.	-Afectación del negocio en marcha, incurrir en costos no presupuestados, parar la actividad por un período de tiempo, que cesen los permisos.	Estar siempre pendientes de los cambios de los organismos que regulan esta actividad, afiliarse a registros oficiales para conocerlo de primera mano, tener cursos de capacitación al respecto, relacionarse con las autoridades competentes y buscar asesoría.