



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS  
PYMES  
Tesis**

Que para optar por el grado de:  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA FINANCIERA**

Presenta:  
**Issac García Basurto**

Tutor:  
**Maestro. Carlos Araiza Rojas**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, 26 de septiembre de 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>PRIMERA PARTE .....</b>	<b>8</b>
CAPITULO ÚNICO .....	8
1.1 Metodología de Investigación .....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivo General .....	10
1.5 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Preguntas de Investigación .....	10
1.7 Hipótesis .....	11
1.8 Matriz de Congruencia.....	12
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>13</b>
CAPITULO PRIMERO .....	13
1.1 Definición de PYME.....	13
1.2 La importancia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) .....	13
1.3 Clasificación y características de las PYME'S en México .....	14
1.4 Estratificación y principales actividades de la PYMES.....	17
1.5.1 Identificación de Problemas en las PYMES.....	20
1.6 Motivos por los cuales dejan de existir las PYMES .....	22
CAPITULO SEGUNDO .....	23
2.1 Metodología del Riesgo .....	23
2.1.1 Antecedentes.....	23
2.2 Riesgo .....	24
2.2.1 Concepto de Riesgo .....	24
2.2.2 Administración de Riesgos .....	24
2.3 Tipos de Riesgo.....	25
2.4 Fases del Riesgo .....	27
2.4.1 Proceso Administrativo de los Riesgos .....	27
2.5 Transferencia de los riesgos.....	29
2.6 Origen de los Riesgos y su Clasificación.....	31
CAPÍTULO TERCERO .....	34
3.1 Antecedentes del Control Interno .....	34
3.2 Tendencia sobre la Efectividad del Control Interno .....	35
3.3 Evolución del COSO.....	35
3.4 Control Interno .....	37
3.4.1 Definición de Control Interno según NIA's.....	37
3.4.2 Definición de Control Interno según COSO .....	38
3.5 El objetivo del Control Interno.....	39
3.5.1 Limitaciones del Control Interno .....	39
3.5.2 Finalidad del control interno.....	40
3.6 Elementos de Control Interno .....	40
3.6.1 Elementos de las Organizaciones .....	41
3.7 Control Interno Administrativo.....	42
3.8 Control Interno Contable .....	42
3.9 Responsabilidades del Control Interno en las Organizaciones .....	42



3.9.1 Evaluación del Control Interno .....	43
3.9.2 Métodos de Evaluación del Control Interno .....	43
3.10 Modelo COSO y sus 17 Principios.....	44
<b>CAPÍTULO CUARTO</b> .....	<b>56</b>
4.1 Metodología propuesta .....	56
4.2 Identificación del Riesgo .....	59
4.3 Análisis del Riesgo .....	59
4.4 Administración del Riesgo .....	61
4.5 Mapas y Matriz del Riesgo por PYME analizada.....	61
4.6 Mapa de Evaluación de Impacto y Probabilidad.....	67
4.6.1 Mapa y Matriz de Riesgo “ .....	68
4.7 Metodología de Análisis Realizado.....	69
<b>CAPÍTULO QUINTO</b> .....	<b>71</b>
5.1 Control Interno en las Pymes sujetas de estudio.....	71
5.1.1 Descripción de empresa dedicada a la comercialización.....	71
5.2.1 Descripción de empresa dedicada a la prestación de servicios .....	78
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>83</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Empresas por tamaño y personal ocupado .....	14
Tabla 2 Estratificación de las "PYMES" .....	17
Tabla 3 Manufactura en México .....	18
Tabla 4 Servicios en México .....	18
Tabla 5 Comercio en México .....	18
Tabla 6 Problemas de las "PYMES" en México .....	20
Tabla 7 Elementos básicos del sistema de control interno .....	41
Tabla 8 Primer componente de COSO 2013 .....	47
Tabla 9 Actividades de Supervisión por parte del Consejo Administrativo .....	48
Tabla 10 Segundo componente de COSO 2013 .....	50
Tabla 11 Tercer componente de COSO 2013 .....	51
Tabla 12 Cuarto componente de COSO 2013 .....	53
Tabla 13 Quinto componente de COSO 2013 .....	54
Tabla 14 Componentes y resumen de Principios de COSO 2013 .....	55
Tabla 15 Marco de referencia de matriz de riesgos .....	62
Tabla 16 Clasificación de matriz de riesgo .....	63
Tabla 17 Diseño del control de riesgo .....	65
Tabla 18 Evaluación de impacto y probabilidad .....	67
Tabla 19 Mapa de riesgo .....	67

## CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Problemas de las PYMES .....	19
Ilustración 2 Factores de Riesgo .....	26
Ilustración 3 Tipos de Riesgos .....	33
Ilustración 4 Cambios en COSO .....	36
Ilustración 5 Cubo Estructural de COSO 2013 .....	45
Ilustración 6 Proceso de Gestión de Riesgos .....	61

## CONTENIDO DE GRAFICAS

Gráfica 1 Participación de empresas en México .....	15
Gráfica 2 Participación del personal ocupado .....	15
Gráfica 3 Distribución de actividad económica y del personal ocupado .....	16

## INTRODUCCIÓN

La administración de riesgos denominada E.R.M (siglas del inglés) es considerada una herramienta de apoyo al buen gobierno corporativo y mejores prácticas de control en una organización. Se le define como un proceso estructurado y continuo de la organización para detectar, evaluar y medir amenazas que afecten el logro de los objetivos. Si estas amenazas no se contemplan pueden hacer que una organización sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro<sup>1</sup>.

El desarrollo de una estructura conceptual como la antes mencionada fue caracterizada por grandes escándalos de fracasos en negocios de alta estructura en los que inversionistas y dueños de las compañías sufrieron pérdidas importantes, como consecuencia de esto, se volvió necesario realizar un análisis o estudio que permitiera la detección oportuna de riesgos con una visión integral misma que reconozca la capitalización de beneficios estables en busca del crecimiento y permanencia en el mercado.

Con base en lo anterior, se considera que la administración de riesgos, es una herramienta esencial para todas las organizaciones (grandes y pequeñas), ya que mitiga las incertidumbres financieras y crea un valor agregado y de protección a los dueños o accionistas. Sin embargo, la pequeña y mediana empresa denominada PYME no cuenta con la estructura suficiente para implementar un control interno que le permita detectar riesgos en su entorno e identificar las oportunidades con el fin de satisfacer las necesidades de control y proveer un valor para el cumplimiento de los objetivos.

Los principales problemas que afectan las PYME'S, son: riesgos de negocio, estratégicos, financieros, personales, culturales, estructurales, tecnológicos, comerciales, etc., y dado que los riesgos no se presentan de una manera aislada, sino que son el resultado de una cadena de consecuencias existentes e interrelacionados con las actividades operacionales, dependen de diversos aspectos como la industria, madurez de la organización, nivel de competencia, tipos de productos, tecnología de la organización, así como su estructura interna.

Por lo tanto, las PYME'S necesitan herramientas para reducir los efectos negativos y asegurar la estabilidad en el mercado, ya que solamente el 11% de ellas logra sobrevivir por un periodo mayor a 20 años. Con referencia a lo anterior es importante enfocarse en aspectos críticos, estratégicos y de monitoreo constante que permita la tranquilidad y confianza de los accionistas y dado que en la actualidad no es suficiente trasladar el riesgo con coberturas de seguros a un tercero más, se necesitan conocer los riesgos vulnerables para mitigarlos o controlarlos de forma eficaz.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Con base en: B. López "Administración de Riesgos Empresarial", 2015, <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>.

<sup>2</sup> Con base en Jhon Hurrell, Administración de Riesgos, Abril 2008, <<http://www.airmic.com>>

El presente documento tiene como propósito presentar una herramienta que permita PYME'S prepararse con indicadores de desempeño y rentabilidad previniendo pérdida de recursos y asegurar la estabilidad en el mercado ayudándolas a ir donde quieren estar, evitando sorpresas en el camino con el apoyo de las siguientes premisas:

1. Evaluar estrategias, objetivos y desarrollar mecanismos de prevención.
2. Identificar y seleccionar alternativas de respuesta al riesgo.
3. Establecer respuesta al riesgo con el menor costo.
4. Facilitar la respuesta múltiple de riesgo.
5. Identificar las áreas de oportunidad.
6. Valorar de forma efectiva las necesidades del negocio.

Cabe mencionar que la administración de riesgos parte con la cultura Organizacional, en la estructura desde el mayor nivel jerárquico hasta el menor nivel operativo proporcionando una seguridad razonable.

A lo largo de los planteamientos hechos cabe mencionar que la presente estructura describe como está organizado este estudio, en cuanto a los capítulos y su contenido de manera que el lector le sea de fácil comprensión.

En la primera parte del capítulo único se describe el marco metodológico que soporta el análisis exploratorio de este trabajo que parte de la premisa de identificar riesgos en las PYME'S para elaborar una matriz de riesgos y mitigarlos al menor costo asegurando la continuidad del negocio en marcha y salvaguardando los activos.

En la segunda parte del capítulo primero se relata el contenido y concepto de las PYME'S en México y cómo están integradas en la economía del país, se describe la importancia, clasificación, estratificación y necesidades, así como la identificación de los principales problemas que enfrentan.

El segundo capítulo comienza con los antecedentes y la metodología del riesgo, conceptos, tipos y fases abordando la administración de riesgos y su clasificación.

En el tercer capítulo se describen los escándalos y la importancia de tener un control interno con un marco de referencia internacional, su evolución y tendencia , así como conceptos, objetivos y limitaciones en sus 17 principios establecidos.

El cuarto capítulo describe la metodología utilizada en la investigación y el marco de referencia utilizado en la matriz de riesgos con su correspondiente mapa de identificación de riesgos.

En el quinto capítulo se analiza la información obtenida de los instrumentos utilizados en la investigación, partiendo de estos resultados se realiza la propuesta metodológica para la administración de riesgos con su correspondiente matriz de riesgos.

Sexto y último capítulo se exponen las conclusiones del estudio realizado a PYME'S en México, así como sugerencias.



# Primera Parte

## CAPITULO ÚNICO

### 1.1 Metodología de Investigación

Este estudio cualitativo busca identificar los riesgos que existen en las PYME'S, de acuerdo al entorno de mercado tomando considerablemente la aplicación de una metodología con base en el modelo COSO 2013, misma que proporcionará resultados para identificar riesgos, de igual forma se realizará un estudio por medio de una matriz de riesgos en donde se evaluarán dichos riesgos con la finalidad de transferirlos o mitigarlos al mejor costo beneficio sin que afecte el patrimonio de la organización.

La investigación se desarrollará de acuerdo al estudio histórico documental y experimental que viven hoy en día las pequeñas y medianas empresas.

**Estudio Histórico:** En el análisis histórico de este estudio conoceremos los principales problemas y hallazgos que existen en las pequeñas y medianas empresas de México, considerando la importancia que tienen éstas en la economía nacional y de cada uno de los sectores en los que participa de igual forma la ocupación de personal activo.

**Estudio Documental:** Este estudio realizará un análisis con base en las mejores prácticas establecidas en las normas internacionales por medio del marco de referencia COSO 2013, el cual permitirá tomar mejores decisiones en relación al riesgo creando valor y confianza para los dueños y accionistas de las organizaciones.

**Estudio Experimental:** Se realizará un cuestionario con base en los principios y componentes del COSO 2013 para identificar fortalezas y debilidades de la organización, igualmente se realizará una matriz de riesgos que permita conocer eventos vulnerables y tomar mejores decisiones con base en su entorno para asegurar el negocio en marcha utilizando las mejores prácticas sobre un marco de referencia internacional.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Con respecto a la globalización y los problemas existentes en México y su economía es importante reflexionar los aspectos que tienen sometidos a las PYME'S, por ello es necesario apoyar a este sector puesto que es la economía más importante del país, de igual manera es recomendable realizar herramientas de ayuda para todas aquellas empresas que no tienen un control interno establecido con la finalidad de identificar riesgos y asegurar su existencia en el futuro. Es necesario que las empresas controlen los riesgos adecuadamente mediante una herramienta o modelo que sirva para prevenir y mitigar situaciones de peligro como pueden ser: fenómenos financieros, de productos, de abastecimiento, políticos, regulatorios, económicos, financieros, sociales, tecnológicos, de mercado, ambientales, entre otros.

## 1.3 Justificación

Es importante que las PYME'S tengan un modelo o herramienta que les ayude a identificar riesgos con el menor costo, puesto que este tipo de empresas tienen un alto índice de mortandad en los primeros cinco años de operación es necesario controlar de manera apropiada los riesgos que puedan perjudicar la existencia de la empresa controlando apropiadamente cada una de las áreas de negocio, creando planes de acción y enfrentar de la mejor forma los problemas recurrentes que afecten la continuidad del negocio.

Esta herramienta está enfocada en profundizar las áreas operativas del negocio con un enfoque integral tanto interno como externo generando información precisa para poder detectar anomalías perniciosas que afecte la organización. Además se involucra desde el mayor nivel jerárquico de la organización hasta el menor nivel jerárquico del organigrama con el entendimiento de que todos estén involucrados al logro de los objetivos del negocio.

En consecuencia sí se pretende seguir en el mercado y obtener un crecimiento estable en el negocio, es factible que la estructura organizacional este bien definida para que se gestione directamente los esfuerzos de información sobre los riesgos de igual modo que se aprovechen los resultados con un sistema de administración de riesgo interno, así como de los problemas externos que puedan repercutir en la toma de decisiones en la organización.

## 1.4 Objetivo General

Proponer y diseñar un modelo para identificar riesgos con base a COSO 2013 que contribuya al cumplimiento de los objetivos y la salvaguarda de los activos en las PYME'S, a través de una administración de riesgos por medio de una matriz garantizando y evitando la insolvencia de las pequeñas y medianas empresas.

## 1.5 Objetivos Específicos

Elaborar un procedimiento estructurado de recolección de datos para detectar riesgos catalogándolos de acuerdo a su unidad de trabajo, tipo, nivel, y relevancia, con la creación de una plataforma dentro de la organización para la mejor toma de decisiones y acciones.

Se realizará la evaluación a cada una de las áreas desde el nivel más alto de la empresa, con el fin de detectar riesgos que perjudiquen la organización, con el objetivo de evaluarlos para establecer parámetros de acción y tomar la decisión en beneficio la misma, asegurando el negocio en marcha y salvaguarda de los activos.

## 1.6 Preguntas de Investigación

¿Qué características deben considerarse para diseñar una herramienta que permita detectar riesgos en las Pymes?

¿Qué efectividad tendrá la herramienta diseñada para detectar riesgos en las Pymes?

¿La herramienta será capaz de brindar los elementos necesarios para diseñar una matriz que detecte riesgos en una Pyme?

¿La herramienta diseñada será capaz de establecer una matriz que mitigue los riesgos en las Pymes?

¿Por qué es importante tener un modelo de control en la pequeña y mediana empresa?

## 1.7 Hipótesis

Hi: “Es necesario que las Pymes tengan una herramienta que les permita detectar riesgos para su existencia y continuidad en el mercado.”

A partir de la hipótesis de estudio se establecen las siguientes dos hipótesis específicas.

H1: “Que tan importante es que las Pymes tengan herramientas de detección de riesgos para la salvaguarda de sus activos.”

H2: “Las Pymes podran controlar por medio de una matriz de riesgos los fenomenos financieros, politicos, regulatorios y de mercado que afecten su entorno.”

H3: “Las Pymes logran una eficiente toma de decisiones y mitigar los riesgos de una manera eficaz, para el logro de los objetivos y el negocio en marcha.”

## 1.8 Matriz de Congruencia

TITULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL
El control interno como herramienta para la administración de riesgos en las PYMES	¿Por qué es importante tener el conocimiento de los posibles riesgos que tienen las empresas de acuerdo a su entorno?	Diseñar y proponer un procedimiento de control interno que contribuya al cumplimiento de los objetivos y la salvaguarda de los activos en la empresa, a través de una administración de riesgos garantizando el cumplimiento de los objetivos.
	PREGUNTA ESPECIFICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
	¿Qué tan trascendente es tener una herramienta de análisis de riesgos para la mejor toma de decisiones?	Elaborar un plan estructurado de la administración de riesgos, teniendo como base todos aquellos datos de los riesgos detectados catalogándolos de acuerdo a su unidad de trabajo, tipo, nivel, y relevancia de riesgo, con el fin de crear una plataforma de datos establecida para cada sector industrial llevando un adecuado control, seguimiento de los riesgos para la toma de decisiones y de sus posibles acciones.
		Integrar a la evaluación y administración de riesgos a cada uno de los empleados así como al nivel más alto de la empresa, con el fin de detectar los riesgos en beneficio de esta, así como valorar los riesgos encontrados, establecer parámetros de acción y tomar la decisión en beneficio de la empresa para asegurar el negocio en marcha y salvaguarda de los activos para el logro de los objetivos.

## Segunda Parte

### CAPITULO PRIMERO

#### 1.1 Definición de PYME

El acrónimo de pequeña y mediana empresa es (PYME), reconoce los diferentes tipos de empresas ya sea mercantil, industrial o de servicios concentrando un número reducido de trabajadores con ingresos moderados<sup>3</sup>.

#### 1.2 La importancia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME))

Las pequeñas y medianas empresas en México constituyen la columna vertebral de la economía nacional, por consiguiente generan un impacto alto en la generación de empleos y en la creación del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>4</sup>. Por lo anterior, es importante tomar acciones para el mejoramiento y resguardo de las PYME'S tanto en lo económico como en la existencia de la misma con el propósito de que en un futuro no muy lejano cuenten con las medidas necesarias para poder exportar sus productos lo cual agregaría valor en la calidad para una mayor estabilidad en el Negocio, de igual forma es indispensable considerar los procesos de modernización situando atención, en función a su tamaño, al mercado y sobre todo al nivel de madurez alcanzado con el paso de los años, con respecto a lo anterior es necesario identificar su desarrollo en el sector, en su operación, su crecimiento y los cambios en la política económica del país.

Por ello la importancia de las PYME'S en la economía de un sector es poco conocida ya que la información no es actualizada con frecuencia lo cual es grave ya que se trata de un sector dinámico en el cual muchas empresas nacen y mueren sin tener un entendimiento ni conocimiento de los problemas, por lo que es necesario conocer adecuadamente el impacto para contrarrestar los problemas que presenten.

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la secretaría de Economía (SE) y la Universidad de Bologna en Buenos Aires, menciona que de cada 100 empresas que nacen solo 11 logran sobrevivir más de 20 años, siendo las PYME'S con un mayor índice de mortandad antes de cumplir sus primeros cinco años de operación considerando que al llegar al quinto año la posibilidad de supervivencia aumenta significativamente en consecuencia la tasa de mortandad después de ese periodo es mínima. Como datos

---

<sup>3</sup>Con base en: Julián Pérez Porto y Ana Gardey, definición de pyme, 2009, (<http://definicion.de/pyme/>).

<sup>4</sup> Con base en: Pro México Inversión y Comercio,2016,( <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>)

importantes el estudio señala que el sector manufacturero tiene una mayor esperanza de vida, puesto que 15 de cada 100 PYME'S tienen la esperanza de cumplir más de 20 años, mientras que 12 empresas en servicios y comercio logran la misma esperanza y finalmente el resto cierra en el transcurso del camino<sup>5</sup>.

Mientras tanto por otra parte el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y el Consejo Empresarial de México realizó un análisis de la situación informativa de las PYME'S en Chile y Brasil en tal sentido que las perspectivas de extensión del Observatorio Latinoamericano con el propósito de generar información para el diseño de programas en apoyo a PYME'S de México fomentando la exportación y subsanación de problemas que enfrentan<sup>6</sup>.

### 1.3 Clasificación y características de las PYME'S en México

Las micro empresas concentran el 97.6% del total de las empresas en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía {INEGI}, 2016), y ocupan más del 70% de los empleados (INEGI 2016; Secretaría de Economía {SE} 2016), mientras que las pequeñas solo representan el 2% de las empresas con una ocupación del personal del 13.5% y finalmente el 0.4% son empresas medianas con una ocupación del personal del 11% (INEGI, 2016).

.7

*Tabla 1 Empresas por tamaño y personal ocupado*

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

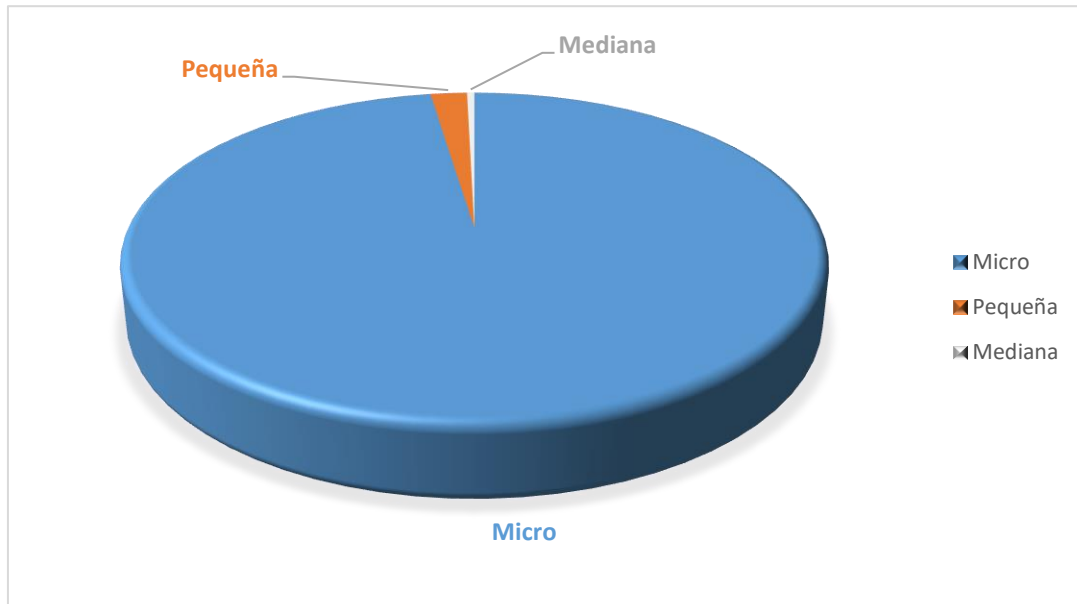
*Tabla Número 1: Fuente: Nota Técnica Núm. 285 del 13 de julio de 2016 realizada por el INEGI*

<sup>5</sup> Con base en: Programa OP Latinoamericano México (2003), <<http://www.observatoriopyme.org.ar/la-fundacion/historia-y-actualidad/>>

<sup>6</sup> Con base en: Programa OP Latinoamericano México (2003), <<http://www.observatoriopyme.org.ar/la-fundacion/historia-y-actualidad/>>

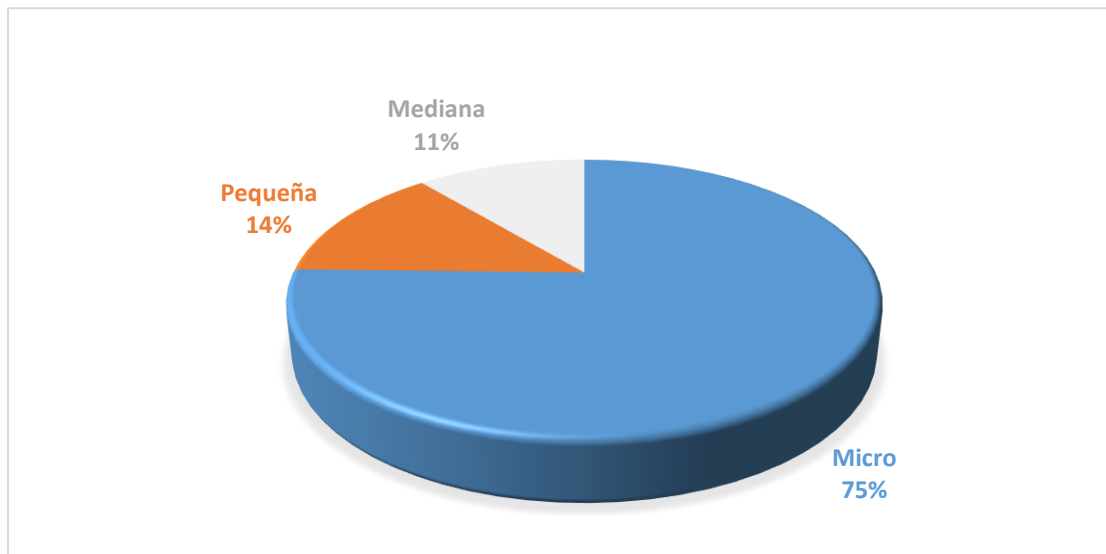
<sup>7</sup> Con base en: Nota Técnica Núm. 285/16 con fecha 13 de julio de 2016, realizada por Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Pp 2/3

Gráfica 1 Participación de empresas en México



Gráfica Número 1: Fuente. Elaboración propia con base en Nota Técnica Núm. 285, México, julio 2016 realizada por el INEGI.

Gráfica 2 Participación del personal ocupado

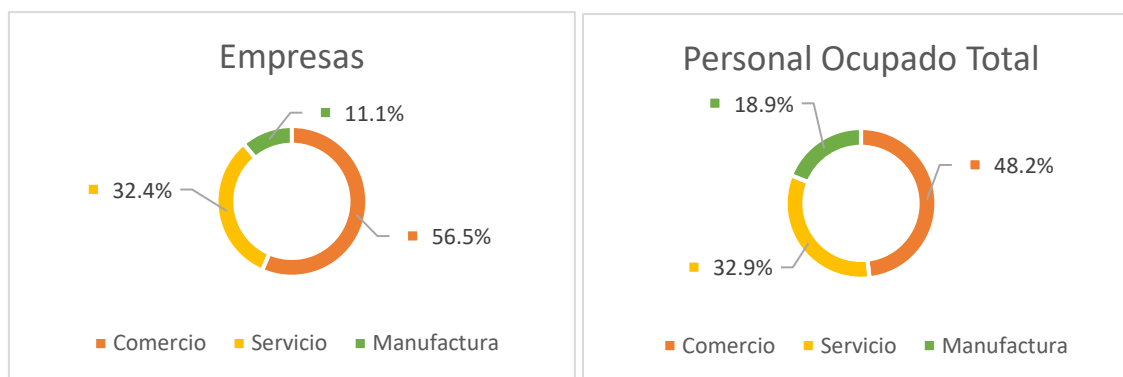


Gráfica Número 2: Fuente. Elaboración propia con base en Nota Técnica Núm. 285, México, julio 2016 realizada por el INEGI



La actividad económica comercial contempla más del 56.5% del número de empresas y una ocupación de personal con 48.2%, mientras que el de servicios es de 32.4% en número de empresas y 32.9% en ocupación de personal y finalmente el sector manufacturero con una participación empresarial del 11.1% y 18.9% de personal ocupado, como se muestra en la siguiente gráfica.<sup>8</sup>

Gráfica 3 Distribución de actividad económica y del personal ocupado



Gráfica Número 3: Fuente. Elaboración propia con base en Nota Técnica núm. 285, México, julio 2016 realizada por el INEGI

La ocupación general de las actividades económicas de las PYME'S es:

1. Comercio al por menor de abarrotes y alimentos
2. Servicios de preparación de alimentos y bebidas
3. Reparación y mantenimiento de vehículos automotores
4. Salones y clínicas de belleza
5. Comercio al por menor de ropa y accesorios
6. Elaboración de productos de panadería y tortilla
7. Papelería, libros, revistas y periódicos
8. Ferreterías, Tlapalerías y vidrios
9. Reparación y mantenimiento de artículos para el hogar

<sup>8</sup> Con base en: Nota Técnica Núm. 285/16 con fecha 13 de julio de 2016, realizada por Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Pp 2/3.

10. Comercio al por menor de mascotas, regalos y otros

## 1.4 Estratificación y principales actividades de la PYMES

Criterios de estratificación en las PYME'S conformada de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública federal:

Tabla 2 Estratificación de las "PYMES"

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

**\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Tabla Número 2: Fuente. Gerardo Ruiz Mateos, (junio 2009) "Acuerdo que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", con fundamento en el Artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La ley Orgánica de la Administración Pública Federal clasifica a micro, pequeña y mediana empresa por la cantidad de trabajadores ocupados, así como el monto anual de ventas, sin embargo también depende de un conjunto variable de propósitos con base en tres componentes:

- Valor agregado
- Personal ocupado
- Actividad específica

Las actividades específicas se muestran a continuación:

*Tabla 3 Manufactura en México*

<b>Actividades</b>	<b>%</b>
Alimentos, bebidas y tabaco	16.4
Textiles, confección y cuero	24.2
Madera, papel, edición e impresión	11.6
Combustibles, químicas ,cauchos y plásticos	12.9
Metales, maquinaria y equipos	17.1
Aparatos, instrumentos y equipo eléctrico	2.4
Vehículos y equipos de transporte	2.3
Resto de actividades	13.1
<b>Total de actividades</b>	<b>100</b>

*Tabla Número 3: Fuente. Vicente Donato, Cristian Haedo, Sara Novaro, (octubre 2003) "Observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa", con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo ( BID).*

*Tabla 4 Servicios en México*

<b>Actividades</b>	<b>%</b>
Servicios inmobiliarios	10.6
Alquiler de maquinaria y equipos	12.7
Servicios informáticos	8.1
Investigación y desarrollo	0.8
Otros servicios a las empresas	67.8
<b>Total de actividades</b>	<b>100</b>

*Tabla Número 4: Fuente. Vicente Donato, Cristian Haedo, Sara Novaro, (octubre 2003) "Observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa", con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo ( BID).*

<b>Actividades</b>	<b>%</b>
Comisionistas y consignatarios	3.4
Producción agropecuario, alimentos, bebidas, tabaco	28.5
Enseres domésticos	13.5
Combustibles, materiales de construcción, otros	31.0
Maquinaria, equipo, materiales conexos	7.4
Otros productos	16.2
<b>Total de actividades</b>	<b>100</b>

*Tabla 5 Comercio en México*

*Tabla Número 5: Fuente. Vicente Donato, Cristian Haedo, Sara Novaro, (octubre 2003) "Observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa", con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo ( BID).*

## 1.5 Necesidades que tienen las PYMES

Las PYME'S están sujetas a todo tipo de problemas en especial la económica siendo su principal problema por no tener una adecuada administración de recursos de tal forma que la lleve a un cierre definitivo. Es por ello que hay que identificar las principales necesidades en las que están sujetas, como puede ser:

1. Estructural
2. Certificaciones de calidad
3. Acceso a TIC'S
4. Ventas
5. Plan de exportaciones, entre otras.

Ilustración 1 Problemas de las PYMES

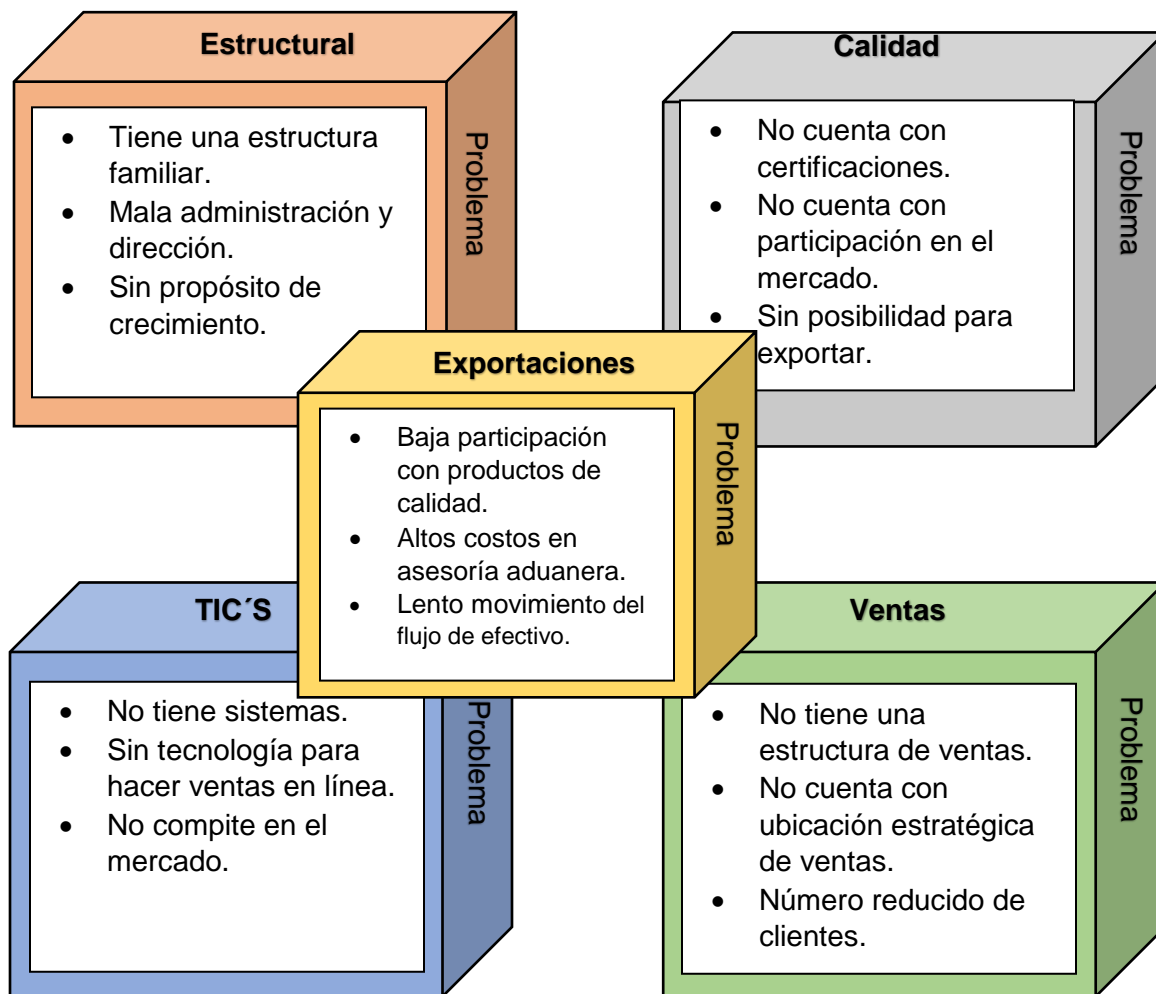


Ilustración 1 Realización propia, Con base en: Nota Técnica Núm. 285/16 con fecha 13 de julio de 2016, realizada por Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

No obstante no son los únicos problemas que existen en las PYME'S, sino también existen en la planeación estratégica de la organización, propongo este método estratégico enfocado al negocio y la obtención de información con base en una planeación productiva de la organización con el objetivo de sumarse a la cadena productiva del país.

¿Cómo se puede lograr? Entendiendo las deficiencias de la organización con conocimiento de herramientas suficientes y competentes, así como tecnológicas, de negocio, financieras, administrativas y de control, para poder aportar mejor productividad mejorando la posición en la cadena de valor para su exportación. Finalmente también es importante considerar la estimulación y responsabilidad del trabajador para que hagan productos de calidad.

### 1.5.1 Identificación de Problemas en las PYMES

Existen problemas "Internos y "Externos"; como se puede entender los interno son aquellos que tienen complicaciones con la gestión propia del negocio y del sector a la que pertenece, en cuanto al externo son inconvenientes de tipo macroeconómico fuera del alcance de la organización en donde se reduce la posibilidad de seguir existiendo.

Según estudios realizados por Nacional Financiera (NAFIN) muestra como resultados las siguientes problemáticas en los que están inmerso las PYMES resumidos en la siguiente tabla:

*Tabla 6 Problemas de las "PYMES" en México*

a) Carenia de Organización.
b) Retraso Tecnológico.
c) Obsolescencia Industrial.
d) Falta de Integración y Asociación.
e) Falta de Capacitación del Personal.
f) Problemas en la Colocación de Productos.
g) Escasez de Recursos Financieros.
h) Carenia de Conocimiento Contable.
i) Alta de Acceso al Financiamiento.

*Tabla Número 6: Fuente. Miguel A. Palomo González, (septiembre 2005) "Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES", con apoyo Nacional Financiera ( NAFIN).*

Considerando todos los aspectos importantes antes mencionados con referencia a los problemas que enfrentan las PYME'S Mexicanas, es preciso considerar mi punto de vista sobre otras dificultades que enfrentan, como son:

**Problemas Fiscales:** No existe una educación fiscal hacia el pago de contribuciones, así como el desconocimiento de las leyes y de las obligaciones que se deben de cumplir.

**Problemas Financieros:** Evaluación adecuada en ingresos y egresos al momento de analizar el flujo de efectivo con el que cuenta la empresas, así como de sus estados financieros.

**Problemas Contables:** El poco interés que existe en la realización de registros contables, así como el desconocimientos de los costos para realizar una buena determinación de precios.

**Problemas de Mercadotecnia:** Es importante tener conocimiento del entorno de la empresa, así como de la utilización de técnicas mercadológicas al momento de dar a conocer un producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.

**Problemas en Recursos Humanos:** La capacitación del personal empleado, la falta de seguridad y la excesiva rotación del personal es importante, así como la motivación del mismo.

**Problemas de Producción:** Es importante tener técnicas de planeación de producción, de medición, de control de calidad y sistematización en los procedimientos de producción. Para neutralizar las deficiencias en la mala distribución y productividad.

Un estudio realizado por NAFIN estipula que las PYMES Mexicanas carecen de sistemas informáticos, planeación estratégica, organización interna, administración de recursos y controles, así como de tecnologías para la gestión y desarrollo de actividades productivas siendo más vulnerables ante la globalización.<sup>9</sup>

## 1.6 Motivos por los cuales dejan de existir las PYMES

Los motivos internos por los cuales mueren las PYME'S se mencionan a continuación: problemas administrativos (43%), problemas fiscales (16%), incapacidad de cumplir requisitos (15%), deficiencias en comercialización (11%), errores en insumos y producción (8%) y por falta de financiamiento en un (7%). Con excepción de los problemas fiscales y de financiamiento el resto lo podemos asociar con problemas de administración interna.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Con base en: Miguel A. Palomo González, (septiembre 2005), "Los procesos de gestión y las problemáticas de las PYMES", Estudio realizado con apoyo de Nacional Financiera (NAFIN).

<sup>10</sup> Con base en: Miguel A. Palomo González, (septiembre 2005), "Los procesos de gestión y las problemáticas de las PYMES", Estudio realizado con apoyo de Nacional Financiera (NAFIN).

## CAPITULO SEGUNDO

### 2.1 Metodología del Riesgo

#### 2.1.1 Antecedentes

En los años 30 la principal herramienta para el análisis del riesgo en la empresa fue el balance general, el cual no refleja la permanencia en el tiempo o el principio de continuidad ahora conocido como negocio en marcha en el año de 1952 comienza la importancia del estado de resultados sin conocer la capacidad de generación de efectivo, por ello hoy en día se otorga importancia al flujo de efectivo y al análisis dinámico en los estados financieros e indicadores que proporcionan información oportuna para optimizar riesgo y rendimientos.

En 1993 en consecuencia de distintos desastres financieros se crea el G-30, que es una asociación internacional de carácter privado con la finalidad de establecer recomendaciones proporcionando un nivel adecuado en las operaciones financieras.

En 1994 se presenta el CAPM (Capital Asset Pricing Model), es un modelo de asignación de precios en activos propuesto por Sharpe, que establece el rendimiento de un activo es igual a la tasa libre de riesgo más un beneficio adicional por asumir el riesgo denominado prima de riesgo.<sup>11</sup>

El riesgo es la probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, es decir, las organizaciones deben conocer oportunamente esas anomalías para que tengan la capacidad de desafiarlas, en la actualidad el conocimiento de los riesgos es de vital importancia puesto que cualquier actividad que se desempeñe ya sea en lo laboral, profesional y en la propia vida tiene un riesgo.

Los riesgos están enfocados en medición de tareas o factores de evaluación y control en una estructura organizacional permitiendo crear modelos para el cumplimiento de los objetivos, proporcionando una cultura de valor en la organización y protección que se realiza día a día para evitar riesgos que afecten el funcionamiento de la organización.

---

<sup>11</sup> Con base en Tesis: Ávila Bustos J. Carlos, “Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real”, Bogotá D.C., Pp 5.



## 2.2 Riesgo

Para Joaquín Muñoz Izquierdo el Riesgo es el impacto y probabilidad que una amenaza pueda afectar la capacidad de la organización sin lograr estrategias u objetivos de la organización.<sup>12</sup>

### 2.2.1 Concepto de Riesgo

El riesgo para efectos de administración de riesgos se considera a “cualquier evento, situación, acción o factor que interfiera el logro de los objetivos del negocio”. Asimismo la administración de riesgos considera cualquier factor interno o externo que pueda tener un impacto significativo entre lo logrado y lo esperado.<sup>13</sup>

El riesgo para efectos económicos financieros es la combinación de probabilidad que produzca un evento y sus consecuencias negativas, afectando sus componentes como son amenaza y vulnerabilidad.<sup>14</sup>

En mi opinión los riesgos son situaciones variables de comportamientos distintos a los previstos. Por ello la administración debe estar preparada para incluir todos aquellos aspectos positivos o negativos para conservar y proteger el patrimonio de la organización.

### 2.2.2 Administración de Riesgos

Es un proceso estructurado y disciplinado que ayuda a alinear los procesos, estrategias, personas, tecnología y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la organización enfrente, el objetivo principal es maximizar el valor de la empresa en conjunto y no solo lo financieros sino en todo el entorno.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Con base en: Comité Técnico Nacional de Administración de Riesgos (Diciembre de 2003) “Administración Integral de Riesgos de Negocio, Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

<sup>13</sup> Con base en: Revista Contaduría Pública, editada por el “Órgano Oficial de Difusión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

<sup>14</sup> Con base en Jhon Hurrell, Administración de Riesgos, Abril 2008, <<http://www.airmic.com>>

<sup>15</sup> Con base en: Comité Técnico Nacional de Administración de Riesgos (Diciembre de 2003) “Administración Integral de Riesgos de Negocio, Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Según Rodrigo Estupiñán “es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.”<sup>16</sup>

Tiene como necesidad que la organización desarrolle criterios de manejo y cobertura para determinar los niveles de riesgo aceptables mediante metodologías para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.<sup>17</sup>

## 2.3 Tipos de Riesgo

La Organización (privada o pública) está expuestas a situaciones de riesgo de diversas naturalezas teniendo como origen factores internos y externos como son:

### Riesgos Internos

- Estrategias (segmentación de clientes y mercados; diversificación actividades; etc.)
- Organización (renovación de plantillas; cambios organizativos; fusiones y adquisiciones; gobierno corporativo; responsabilidad social corporativa).
- Operativos (producción y distribución; investigación, desarrollo e innovación; capital intelectual; sistemas de información; gestión de residuos).
- Capital humano (cumplimiento legal, responsabilidad de directivos, seguridad laboral, infidelidad de empleados, productividad; retención del talento).

---

<sup>16</sup> Con base en: Estupiñán Gaitán Rodrigo, “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2015, 80 pp.

<sup>17</sup> Con base en: Organización Internacional para la estandarización, (2007)

## Ilustración 2 Factores de Riesgo

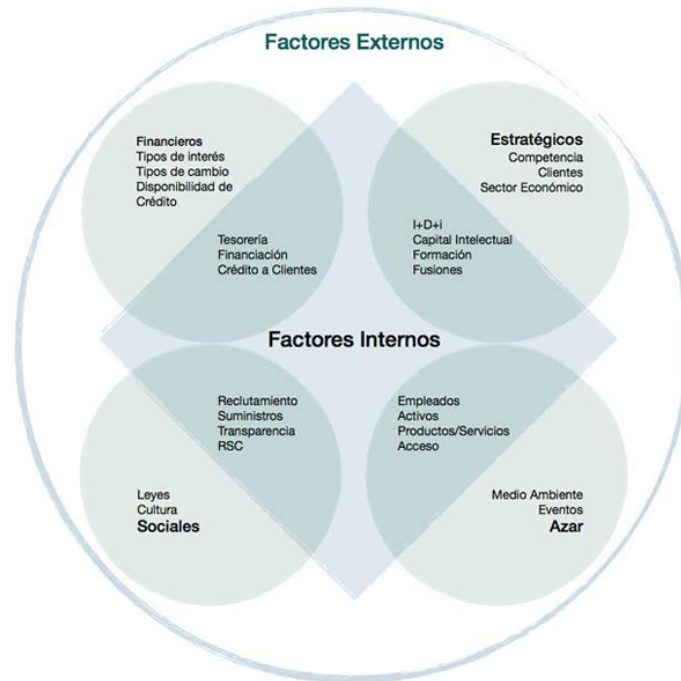


Ilustración 1 Fuente Administración de riesgos empresariales, (2015), Seguros Mapfre.

### Riesgos Externos

- Legales (legislación local, nacional e internacional)
- Naturales/medioambientales (cambio climático; contaminación; gestión de residuos)
- Políticos
- Financieros (tipos de interés, tipos de cambio, políticas crediticias, fluctuaciones de precios)
- Mercados (nuevos competidores, cambios de hábitos de consumo, etc.)
- Macroeconómicos
- Demográficos (tasa de crecimiento de la población, envejecimiento relativo, políticas migratorias, emigración).<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Con base en el Informe: Alberto Martí Ezpeleta (2009) Zaragoza España, Terminología Sobre Reducción de Riesgos de Desastre 2009, para los Conceptos de Amenaza, Vulnerabilidad y Amenaza.

## 2.4 Fases del Riesgo

En la organización existen irregularidades, errores voluntarios o involuntarios, problemas operativos, financieros, contables y logísticos, situación por lo que las organizaciones deben identificar y gestionar los riesgos económicos, sociales, ambientales, éticos y tecnológicos para poder alcanzar sus objetivos.

### **Identificación**

Primero es necesario conocer la organización, sus actividades y su entorno para identificar los riesgos que puedan afectar los objetivos con apropiada descripción, clasificación y estimación de consecuencias.

### **Análisis**

Por otra parte el análisis permitirá conocer los efectos previsibles de cada riesgo sobre la organización.

### **Reducción y Eliminación**

Para dar continuidad de conocer los efectos de cada riesgo en la organización aplicando medidas para su reducción o eliminación es necesario adoptar protocolos de prevención permitiendo actuar de manera eficiente y eficaz la mitigación del mismo.

### 2.4.1 Proceso Administrativo de los Riesgos

Este proceso está enfocado a creación de valor para sus accionistas o dueños de las organizaciones. Existen distintas etapas en conjuntos con evaluaciones cuantitativas y cualitativas que determinan la eficiencia de las operaciones. Este proceso está compuesto por cinco pasos básicos como se mencionan a continuación:

- a) Identificación y selección
- b) Evaluación y medición
- c) Establecimiento de límite de aceptación
- d) Selección e implementación de los métodos de administración
- e) Monitoreo y control

### **Identificación y selección**

Para empezar este proceso hay que identificar los riesgos en que la organización está expuesta teniendo en cuenta las características y su entorno reconociendo la vulnerabilidad del mercado, crédito, liquidez, legales, operativos, con respecto a sus factores asociados como tasa de interés, tipo de cambio, tasa de crecimiento, en función al riesgo.

### **Evaluación y medición**

Por otra parte es necesario valorar y medir los riesgos identificados, precisando valor y economía en la organización, así como un mapa o matriz que permita identificar el valor que representa el riesgo.

Igualmente se deberá seleccionar herramientas de control y medición que se acomode con mayor precisión a los riesgos asumidos para calcular de forma precisa los resultados ocasionados y localizar de forma eficiente los riesgos.

### **Establecimiento de límite de aceptación**

Para dar continuidad al proceso es preciso incorporar una estructura que limite la determinación de los niveles máximos en lo que la organización está dispuesta a absorber o transferir el riesgo sin que afecte el capital.

Esto se establecerá en función al grado de tolerancia del riesgo por la organización, en función al capital, la liquidez, los beneficios y estrategia de negocio, estructurando límites como son:

- ✓ Niveles de autorización.
- ✓ Nivel de riesgo que está dispuesta a soportar con la estructura del capital.
- ✓ Control y rendimiento de riesgos.
- ✓ Análisis y monitoreo del riesgo.
- ✓ Mitigación de riesgo en cada escenario de acuerdo con variables internas y macroeconómicas.

La organización medirá periódicamente todo tipo riesgo que este en su entorno mediante una planeación semestral.

### Selección e implementación de los métodos de administración

Para dar continuidad de los resultados obtenidos en procesos anteriores, se determinará la postura de la organización para enfrentar los riesgos, como podría ser:

1. **Evitar el riesgo:** Decidir en afrontar o no la operación que genere el riesgo.
2. **Gestionar el riesgo:** La gestión requiere de mayor conocimiento financiero, ya que necesita conocimiento de la evolución y expectativa así como aplicación de técnicas en factores de riesgo para tomar decisiones.
3. **Absorber el riesgo:** Analiza la condición de absorber con propios recursos o transferir el riesgo.
4. **Transferencia del riesgo:** Si bien se decide por el traslado del riesgo a un tercero se realizara con la mejor economía para la organización.

### Monitoreo y control

Finalmente este proceso se evalúa la calidad del desempeño de los modelos de identificación y medición de los riesgos, así como el cumplimiento y eficiencia de los límites establecidos en función de reconocer oportunamente las deficiencias que procurará la retroalimentación efectiva en las operaciones en la organización.<sup>19</sup>

## 2.5 Transferencia de los riesgos

La transferencia de riesgo es un tema importante ya que tiene que ver con la economía y seguridad de la organización asumiendo el costo beneficio de acuerdo al interés estratégico, de igual manera se convertirá en una herramienta básica para la organización.

---

<sup>19</sup> Con base en Tesis: Ávila Bustos J. Carlos, “Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real”, Bogotá D.C., Pp11.

Las organizaciones tienen como objetivo fundamental obtener beneficios asociados a su actividad para añadir valor a sus accionistas. Estos objetivos son las motivaciones más importantes para los responsables de la dirección en las organizaciones. No obstante, la gestión empresarial no es una actividad de carácter lineal, ya que existen amenazas que provocan oscilaciones e incluso interrupciones bruscas que amenazan una correcta aplicación de recursos..<sup>20</sup>

Ahora bien las organizaciones públicas y privadas entienden que la correcta planificación de su actividad desde la perspectiva del riesgo es una ganancia, ya que sin duda aportan una menor incertidumbre a su gestión, por tanto, una ventaja competitiva con respecto a sus colegas en el mercado.

Las regulaciones gubernamentales y de carácter privado son cada vez más importantes, tal modo pretenden fijar los procesos imprescindibles de carácter interno que mejoren el buen gobierno en las organizaciones empresariales.

Como puede apreciarse las necesidades crecen cada vez más, primero por imposición y segundo por convencimiento por ello es indispensable efectuar Administración de Riesgos a todos los niveles en la empresa pretendiendo que el futuro de la organización sea muy prometedora.

Los responsables del control de riesgos deberán obtener una posición cada vez más relevante en estos procesos intentando coordinar, o al menos colaborar, de forma excelente para que la preparación de carácter multidisciplinar sirva en ayuda a lograr los objetivos de eficiencia y seguridad en los procesos de toma de decisiones..<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Con base en el Informe: Alberto Martí Ezpeleta (2009) Zaragoza España, Terminología Sobre Reducción de Riesgos de Desastre 2009, para los Conceptos de Amenaza, Vulnerabilidad y Amenaza.

<sup>21</sup> Con base en el Informe: Alberto Martí Ezpeleta (2009) Zaragoza España, Terminología Sobre Reducción de Riesgos de Desastre 2009, para los Conceptos de Amenaza, Vulnerabilidad y Amenaza.

Desde hace años, en muchas organizaciones empresariales europeas, incluida España, las áreas de control de riesgos se han sofisticado, reforzado y adaptado en importancia a través de sistemas alternos de transferencia de riesgos, como asegurando y sofisticando sistemas de prevención. En muchos casos aportando valor, en el manejo de recursos como son: primas de seguro y siniestros.

En adelante se requiere de una mejor evaluación en sus obligaciones para determinar si un seguro se puede utilizar como herramienta principal de la organización para mitigar problemas en la organización. Es por ello que la administración de riesgos debe ser un proyecto ambicioso y tener en cuenta siempre figuras como el ERM. (Enterprise Risk Management), que pretendan gestionar y controlar no sólo los riesgos puros o aleatorios, sino también operaciones estratégicas en coordinación con los comités de auditoría y control, si existen.

La administración y el traslado de riesgos son asuntos tan importantes que merece la importancia de todos los miembros de la organización quien así lo entienda estarán mirando al futuro y preparado para cualquier tipo de contingencia por lo que su continuidad estará garantizada.

## 2.6 Origen de los Riesgos y su Clasificación

Actualmente el riesgo se puede derivar por amenazas o debilidades internas o externas cuantificables de igual manera problemas estructurales, desleales, de competencia, de calidad, de exigencia exagerada a empleados, huelgas, impuestos, catástrofes, liquidez, tasa de interés excesivas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen o por controles no aplicados, etc.

Los riesgos se pueden clasificar de diferente forma como son: “Riesgos Estratégicos y de Negocio”, “Riesgos Financieros” y “Riesgos Generales o de Apoyo”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Con base en: Estupiñán Gaitán Rodrigo, “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2015, 60 pp.



## Riesgos Estratégicos y del Negocio

Los podemos clasificar de la siguiente forma:

- **Riesgos políticos y de país o macroeconómicos**, corresponde a la inflación o las devaluaciones interna así como problemas guerrilleros, de narcotráfico, terrorismo, recesión e impuestos, etc.
- **Riesgo de crédito**, son las tasas de intereses altas, regulaciones estrictas en un sector, desconfianza en el mercado interno o externo, falsificación de documentos y cualquier tipo de corrupción que exista en el entorno.
- **Riesgo de imagen**, fusiones, escisiones, reestructuraciones o todo tipo de cambio que pueda afectar a la empresa.
- **Riesgo competitivo**, esta es muy importante ya que afecta de forma íntegra en la empresa ya que si no se tiene calidad, precio, distribución, servicio de un bien o servicio nuestros competidores potenciales pueden quedarse con todo el mercado.
- **Riesgo regulatorio**, como son los impuestos, aranceles en aduanas, restricciones y control de precios.
- **Riesgo de operación**, corresponden a los proveedores, liquidez, calidad, producción, maquinaria especialización en mano de obra, fraudes, etc.
- **Riesgo de liquidez**, como financiación, exceso de activos improductivos, inventarios exagerados, poco apoyo financiero del dueño, etc.
- **Riesgos de desastres naturales**, estos son los que menos tomamos en cuenta ya que no tenemos la educación de asegurar nuestros bienes por incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, ya que aún lo seguimos distinguiendo como un gasto.

## Riesgos Financieros

- **Riesgos de interés**, como la volatilidad de las tasas de intereses en los préstamos convenidos con la empresa.
- **Riesgo cambiario o de convertibilidad**, las devaluaciones o revaluaciones de la moneda nacional con respecto al dólar u otro tipo de moneda.

## Riesgos Generales de Apoyo

- **Riesgo de organización**, es cuando existe una estructura poco clara de la empresa, así como su planificación, carencias o fallas del sistema, mal clima laboral o malos canales de distribución y comunicación.
- **Riesgo de información**, es de suma importancia el resguardo de la integridad de información, la tecnología y la disponibilidad de información.
- **Riesgo de operaciones ilícitas**, lavado de dinero o de activos, fraudes y delitos financieros.
- **Seguridad física y humana**, la contratación de personal sin investigación y el no tener un plan de contingencias puede traer muchos problemas en la empresa.

Ilustración 3 Tipos de Riesgos



Ilustración 2 Fuente Administración de riesgos empresariales, (2015), Seguros Mapfre.

## CAPÍTULO TERCERO

### 3.1 Antecedentes del Control Interno

Los escándalos financieros del año 2002 en Estados Unidos crearon una gran desconfianza en el público inversionista en la bolsa de valores lo que sucedió cambio la forma de verificar la información en las empresas públicas emisoras de valores comerciales en el mercado bursátil de Estados Unidos regulado por la Comisión de Bolsa y Valores (SEC).

Los distintos casos como los de Worldcom y Enron, que provocaron las modificaciones de origen en la asignación de recursos al control interno en las empresas así como en la aplicación de programas en controles cíclicos y conocimiento de programas enfocados a riesgos tanto financieros como no financieros a los que está expuesta la organización.

El congreso de Estados Unidos reacciono de manera rápida ante la creciente desconfianza y amenaza por lo que aconteció, asimismo se dio a la tarea de comenzar a diseñar, analizar y promulgar la nueva Ley de Mercado de Valores, conocida como la Ley Sabarnes-Oxley (LSO), iniciando una nueva serie de cambios regulatorios a todas aquellas entidades de los Estados Unidos emisoras de información financiera, que hoy en día sigue siendo un referente de medida en el mundo.

La LSO facultó a la SEC para la creación de un órgano regulador que supervisara la actuación y la calidad del trabajo realizado por la firmas de auditores externos de las empresas registradas en la SEC. Así fue cómo surgió, el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), institución responsable de la emisión de las Normas de Auditoría a las que deben sujetarse los auditores externos en empresas emisoras de la SEC.<sup>23</sup>

Los principales ejes de la LSO es la importancia que tiene el control interno sobre la información financiera que debe presentar las distintas entidades emisoras como se puede entender la LSO estableció dos obligaciones:

- 1) Las administraciones deben de autoevaluar y opinar sobre efectividad de su control interno (sección 302), y
- 2) El auditor externo debe emitir un dictamen sobre la efectividad del control interno con base en la generación de la información financiera de la misma entidad (sección 404).

---

<sup>23</sup> Con base en C.P.C. Javier Buzo, 2014 Año de transición al nuevo COSO 2013, (febrero 2014), <<http://www.pwc.com.mx>.

Históricamente tanto organizaciones públicas como privadas la administración de riesgos es segmentada y manejada por separado. Esto es por varias razones, en primer lugar se pretende resolver los problemas por cada una de las áreas considerando una buena administración de riesgos en la organización que disminuirá problemas de estructura organizacional verificando de manera conjunta cada una de las áreas clasificando riesgos por categoría con el fin de asignar la tareas correspondientes al personal asumiendo responsabilidad.

En la actualidad, el alcance de estos eventos imprevistos se extiende a múltiples áreas de la organización por lo que se interrelacionan en diversas categorías como en lo operativo, financiero y tecnológico. La administración de riesgos y el control interno son una respuesta al manejo inadecuado de operaciones basado en aislamientos independientes. Este método más robusto de manejar riesgos por consecuencia da una mejor respuesta de negocio diseñado para mejorar el desempeño operativo, de información y cumplimiento de la organización.<sup>24</sup>

## 3.2 Tendencia sobre la Efectividad del Control Interno

En la actualidad la opinión del auditor sobre los estados financieros, refiere, el detectar si son razonables y sus cifras con respecto al marco de referencia aplicable, llámese IFRS, NIF o USGAAP, sobre la efectividad de un sistema de control interno existente y apropiado.

La SEC y la PCAOB reconocieron un marco de referencia adecuado sobre el control interno emitido por COSO en 1992. Reconociendo la posibilidad de aplicar otro marco de referencia en el control interno.

## 3.3 Evolución del COSO

En México antes del COSO existía el boletín 3050 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos con una vigencia de 1992 al 2012 con el objetivo de establecer pronunciamientos aplicables al estudio y evaluación del control interno como estrategia misma que señala los pasos que deben seguirse para la realización de un estudio sobre las debilidades y desviaciones del control interno.

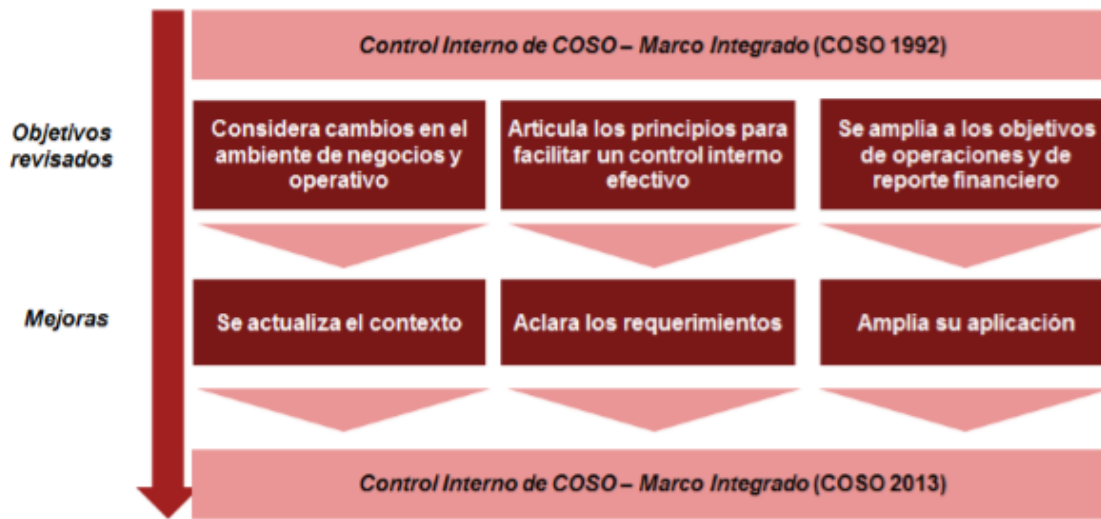
---

<sup>24</sup> Con base en la Tesis de Dra. Aleida González Cueto, Habana Cuba, La Administración de Riesgos Empresarial en el Contexto Actual del Control Interno

Para mayo del 2013 el COSO (Committee of Sponsoring Organizations), publicó la actualización del marco integrado de control interno “COSO 2013” Sustituyendo al boletín 3050. El nuevo marco es resultado de una extensa aportación con diversos intereses en el ambiente de negocio como lo son las firmas externas, participantes en el mercado financiero y algunos estudiosos del tema.

La nueva actualización que se le dio al COSO 2013 se basó esencialmente en los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocio y operativo, formalizando los componentes de control interno y ampliando la aplicación del sistema de control interno.

*Ilustración 4 Cambios en COSO*



*Ilustración 3 Fuente: Buzo, 2014, Objetivos y mejoras del COSO 2013*

## 3.4 Control Interno

Para el Boletín 3050 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos su objetivo esencial era estructurar el control interno y establecer pronunciamientos aplicables al estudio y evaluación como estrategia para señalar los pasos que deben seguirse para la realización de un estudio sobre las debilidades y desviaciones que pueda tener el control interno en la organización.

En la definición de este Boletín “Comprende en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable en poder lograr los objetivos específicos de la entidad” <sup>25</sup>

Este Boletín comprende una estructura con los siguientes elementos:

1. El ambiente de control
2. La evaluación de riesgos
3. Los sistemas de información y comunicación
4. Los procedimientos de control
5. La vigilancia

Esta división estructurada de elementos proporcionar una seguridad razonable en los controles internos de la organización. Sin embargo al analizar los elementos que comprende esta estructura no da la certeza de tener aseveraciones de cumplimiento específicos al logro de los objetivos. Si bien es cierto la efectividad en los elementos está limitada por errores en la estructura de la organización que adicionalmente asocia malas funciones, errores de juicio, descuidos, distracción o colusiones entre personas dentro y fuera de la entidad, así como no hacer caso a ciertas políticas y procedimientos por parte de la gerencia y del mismo consejo administrativo.

### 3.4.1 Definición de Control Interno según NIA's

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno en la organización, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las

---

<sup>25</sup> Con base en: Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno, (2012) Ciudad de México, Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera

operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “control” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.<sup>26</sup>

El control interno comprende un plan de métodos y medidas coordinadas dentro de una empresa para salvaguardar los activos y todos sus bienes, promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones con la finalidad de cumplir objetivos.

### 3.4.2 Definición de Control Interno según COSO

El control interno es definido como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con:<sup>27</sup>

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

Su primer objetivo tiene relación con la empresa, incluyendo las metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

Por otra parte está relacionado con la preparación y publicación de los Estados Financieros realizados resumidamente con un grado de confianza en la información financiera reportada públicamente.

Finalmente hace referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la organización.

En esta definición el control interno está por encima de las personas, los sistemas, los procesos, las funciones o actividades y no de forma separada como anteriormente se interpretaba esta definición recae en cualquier proceso administrativo de la entidad donde expone claramente que la administración organiza, planea, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos en la organización con ámbito operacional, financiero y normativo.

---

<sup>26</sup> Con base en: Normas de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y Otros Servicios Relacionados (2016) Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<sup>27</sup> Con base en: Rodrigo Estupiñán Gaitán “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna” (2015). ECOE Ediciones. Segunda edición. Bogotá. Pp.33.

## 3.5 El objetivo del Control Interno

El control interno es de completa ayuda para una organización ya que se pueden utilizar en el cumplimiento de las metas y objetivos; algunos de los objetivos serían la salvaguarda de activos propios de la organización, la proporción de información financiera de forma veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte del consejo administrativo, proporcionando eficiencia y eficacia de las operaciones en el cumplimiento de las políticas administrativas de la organización, basándose en sus cinco componentes que veremos más adelante.

También puede servir para la prevención de pérdida en recursos y detección de fraudes, así como ayudar a asegurar información financiera confiable, al mismo tiempo que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes de cada país y cualquier otra consecuencia que pueda afectar la reputación de la organización sin perder el cumplimiento de las metas evitando peligros y sorpresas no conocidas.<sup>28</sup>

### 3.5.1 Limitaciones del Control Interno

El control interno no asegura que una organización pueda tener éxito sino que es una herramienta que ayuda a que se puedan cumplir los objetivos y metas proporcionando una seguridad razonable.

Nunca se podrá asegurar éxito ni supervivencia de una organización con base a una herramienta de control, ni mucho menos puede cambiar la mentalidad de una administración ineficiente que no tiene la capacidad de transmitir la misión, visión, objetivos y metas que requiere la organización. No importa que tan eficiente ha sido concebido un control interno, por lo que hay que tener claro que lo único que nos puede brindar esa seguridad razonable pero no absoluta, es la capacidad de cambio y actualización que requiere la organización mediante las personas.

---

<sup>28</sup> Con base en: Samuel Alberto Mantilla “Control Interno Estructura Conceptual Integrada” (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.



### 3.5.2 Finalidad del control interno

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los criterios marcados por la administración”<sup>29</sup>

De acuerdo a lo anterior, la finalidad básica es:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la Razonabilidad y confiabilidad de la información contables y administrativa.
- Promover la adhesión de políticas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Como se puede entender la finalidad es ayudar a la administración o al Consejo Administrativo a mejorar el control de las actividades en la organización con el compromiso de identificar todas aquellas desviaciones en la operación de la organización y su entorno económico, político y social. Actualmente existe un sin número de riesgos por ello la organización debe conocer y establecer procedimientos suficientes en todas las áreas para asegurar o prolongar su permanencia en el mercado.

### 3.6 Elementos de Control Interno

Existen distintas finalidades con base en un enfoque tradicional en la contaduría y la administración de las actividades económicas de una organización, clasificados bajo los siguientes elementos de control:

- Organización.
- Sistemas y procedimientos.
- Personal
- Supervisión

---

<sup>29</sup> Con base en: Rodrigo Estupiñán Gaitán “Control Interno y Fraude” (2006). Ecoe Ediciones. Segunda edición. Bogotá.

Tabla 7 Elementos básicos del sistema de control interno

Organización	Sistemas y Procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• Asignación de responsabilidades</li> <li>• Segregación de deberes</li> <li>• Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Formas</li> <li>• Informes</li> </ul>
Personal	Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía razonable</li> <li>• Respaldo</li> <li>• Personal competente</li> <li>• Objetivos de control</li> <li>• Vigilancia de los controles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> <li>• Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos</li> <li>• Autorización y ejecución de las transacciones y hechos</li> <li>• División de tareas (segregación)</li> <li>• Supervisión</li> </ul>

Tabla 7 Fuente: Año de transición al nuevo COSO 2013, PWC 2014

### 3.6.1 Elementos de las Organizaciones

Como se puede entender muestra el plan lógico de las organizaciones en donde establece las líneas de autoridad con claridad y su respectiva responsabilidad en las distintas unidades de negocio enfocadas a la segregación de funciones en cuanto al registro y custodia de la información, los elementos son:

#### Elemento de Sistemas y Procedimientos

En primer término es necesario contar con un sistema de transacción de información o respaldo que permita la realización de procedimientos administrativos para el registro de resultados y salvaguardar de información en términos financieros.

#### Elemento de Personal

- ✓ Por otra parte es importante tener prácticas seguras y sanas en la ejecución de las funciones dentro de la organización en cada unidad de negocio.
- ✓ Seguidamente el personal debe tener aptitud, capacidad y experiencia necesaria en el cumplimiento de sus obligaciones.

- ✓ Para continuar con la ejecución y comunicación de forma descendente en el cumplimiento de las Normas de calidad.

### **Elemento de Supervisión**

Finalmente se realizará supervisión de manera independiente en cada una de las operaciones considerando los procedimientos de control de la organización.

## **3.7 Control Interno Administrativo**

Es importante que se tenga un control interno administrativo ya que es el plan que tiene la organización, con su correspondiente procedimiento administrativo y sus métodos de operación que ayude de manera adecuada al logro de objetivos y metas, por su parte la organización debe de permear de manera total la misión, visión, valores y objetivos mediante un plan estratégico a todo el personal promoviendo la responsabilidad.

## **3.8 Control Interno Contable**

Contablemente surge por la información financiera que emana de la contabilidad y muestra la posición de desempeño de una organización cuyo objetivo es el de ser útil en la toma de decisiones, con respecto a:

- El registro oportuno de las operaciones, el importe correcto, el periodo contable en que se lleva acabo con el objeto de preparar información financiera veraz precisa y oportuna, así como mantener el control de los activos.
- La diferencia y existencia de todo lo contabilizado para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Las operaciones realizadas en autorizaciones específicas y acceso de los activos.

## **3.9 Responsabilidades del Control Interno en las Organizaciones**

En una organización la responsabilidad del control interno corresponde a cada una de las personas involucradas de manera explícita o implícita que produce información necesaria, para efectuar controles el personal debe ser responsable en la comunicación ascendente de los problemas, el cumplimiento y otras violaciones de las políticas de operación. Además las principales responsabilidades recaen en:

### **La administración**

El director ejecutivo es el último responsable y es quien debe asumir la propiedad del sistema. El director ejecutivo da el tono más alto el cual afecta la integridad y la ética así como los factores de un ambiente de control positivo en la organización, el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección en la administración revisando como se está controlando el negocio. Por lo que los administradores principales asignan responsabilidades de políticas y procedimientos de control interno al personal responsable de las funciones de las unidades de negocio.

### **El consejo directivo**

La administración es responsabilidad del consejo directivo, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión, los miembros del consejo directivo son objetivos, competentes e inquisitivos. También tienen un conocimiento de las actividades y del ambiente del organismo y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades como consejo para la resolución de problemas y el cumplimiento de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente para el logro de las metas.<sup>30</sup>

## **3.9.1 Evaluación del Control Interno**

La evaluación del control interno permite verificar de manera eficaz si es correcto el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la organización para confirmar si estos funcionan conforme a los fines específicos mediante una evaluación por personal interno (auditoría interna) o personal externo (auditoría externa).

## **3.9.2 Métodos de Evaluación del Control Interno**

Existen distintos métodos para las aseveraciones en una evaluación del control interno, a mi juicio estos tres métodos son más importantes para mí, puesto que es indispensable conocer la organización desde un punto de vista interno, por ello describo los siguientes métodos:

---

<sup>30</sup> Con base en: Samuel Alberto Mantilla “Control Interno Estructura Conceptual Integrada” (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.

1. Descriptivo
2. Cuestionarios
3. Grafico

### **Método Descriptivo**

Este método consiste en la explicación de rutinas en las distintas áreas operativas de la organización de manera objetiva y descriptiva en los movimientos que se realizan en cada una de las operaciones.

### **Método de Cuestionarios**

Mientras que este método consiste en la formulación de preguntas específicas sobre los aspectos básicos a investigar, con la finalidad de obtener una respuesta que permita realizar un juicio profesional que de la pauta de encontrar debilidades en el control interno y enfocarse en áreas de mayor fragilidad sin dejar a un lado los objetivos y la obtención de resultados.

### **Método Grafico**

De modo que este método es la esquematización de las operaciones en la organización mediante dibujos, flechas, cuadros o figuras geométricas en el cual nos indican sus variaciones con respecto a periodos anteriores.

Es preciso recalcar que los tres distintos métodos tiene puntos muy específicos en cada una de sus aplicaciones de igual forma es recomendable la combinación de estos métodos para garantizar la obtención de resultados más completos y fundamentar de manera precisa las conclusiones.

## **3.10 Modelo COSO y sus 17 Principios**

El modelo COSO comprende cinco componentes y 17 principios que en su conjunto forman una estructura integrada de control, en los que existe una relación entre los objetivos que la organización persigue de acuerdo a sus objetivos.

Los componentes pueden presentarse de mayor o menor grado dependiendo el área y el tipo de empresa, hay que reconocer que los de mayor influencia e importancia son los dos primeros: Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, mismos que muestran la integridad, los valores y la estructura de la organización con base en sus objetivos para la determinación de riesgos.

En su estructura esencial del Modelo COSO los 5 elementos interrelacionados son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

Ilustración 5 Cubo Estructural de COSO 2013

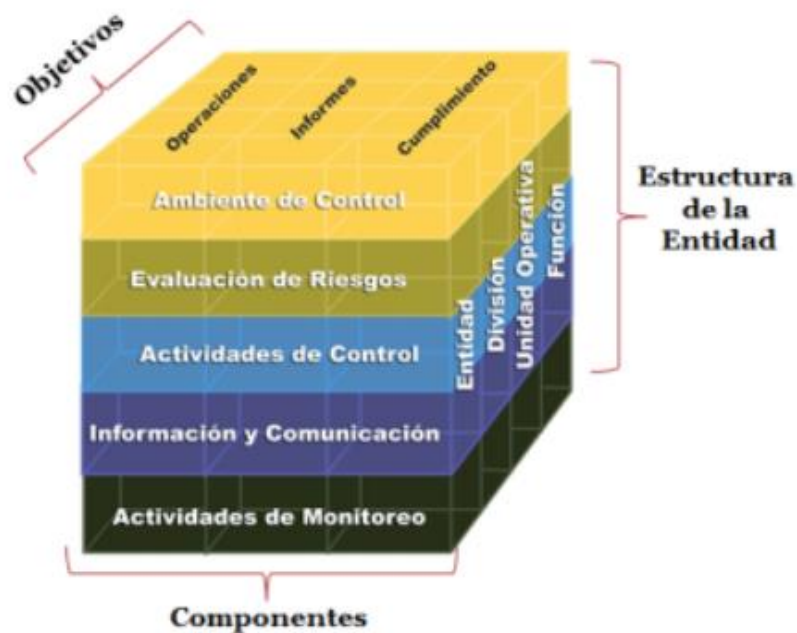


Ilustración 4 Fuente: Año de transición al nuevo COSO 2013, PWC

## 1. Entorno de Control

Este elemento demuestra el compromiso, la integridad y valores éticos proporcionando disciplina con estructura en la entidad. Estos factores van incluidos en los valores filosóficos de la administración que son proporcionados por el consejo de administración, así como el estilo operativo y la manera de controlar los procesos que la gerencia asigne con sus respectivas responsabilidades y autoridades que se vaya desarrollando con el personal.

La dirección establece en conjunto con el consejo administrativo las estructuras y de reporte en los niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos. Demostrando compromiso para el desarrollo profesional alineados con los objetivos de la entidad.

En el Marco Integrado de COSO 2013 el entorno de control es influenciado por factores internos y externos, entre los cuales los más importantes son: sus valores, el tipo de mercado, su entorno competitivo y regulatorio. Siendo este primer componente la guía en todos los niveles de la organización desde el director general hasta el empleado de menor rango con referencia al desempeño de actividades y responsabilidades.

Las organizaciones que mantengan un sólido entorno de control estarán bien posicionadas al momento de enfrentarse a contingencias internas o externas por ello es necesario, que la organización cuente con un diseño que permita la consecución de los objetivos con base al compromiso, integridad y valores institucionales asimismo un adecuado proceso y estructura de supervisión.

La cultura organizacional es un pilar para el entorno de control por que ésta establece su integridad y compromiso con los valores éticos de la organización en igual forma con la capacidad de evaluar el desempeño, estableciendo una cultura organizacional solida al cumplimiento de los objetivos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Con base en: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, “ Control Interno – Marco Integrado”, Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España, Pp 36.

Tabla 8 Primer componente de COSO 2013

Ambiente de control				
Compromiso con la seguridad y los valores éticos	Independencia y supervisión al CI	Supervisa la estructura en los niveles de autoridad para el logro de objetivos	Desarrollo y retención de profesionales	Responsabilidad del personal para el logro de objetivos
Tono más alto	Responsabilidades de supervisión	Contempla toda la estructura	Establece políticas y prácticas	Rendición de cuentas por nivel de autoridad
Demuestra que la integridad y valores son aspectos éticos e importantes en función al CI	Se supervisa de acuerdo a facultades	Contempla todo el organigrama de la organización para el logro de objetivos	Refleja expectativas y competencias al logro de objetivos	Establece mecanismos de responsabilidad y desempeño de los profesionales
Establece normas de conducta	Aplica conocimientos relevantes	Líneas de comunicación	Evalúa competencias	Parámetros de desempeño, incentivos y recompensas
La integridad y los valores se definen como normas de conducta comprendidas por todos los niveles	Evalúa habilidades y conocimientos de los miembros con medidas precautorias.	Evalúa la líneas de comunicación en la estructura para la ejecución de facultades y responsabilidades en la organización	Evalúa competencias con respecto a políticas y prácticas	Reflejadas en el desempeño y logro de objetivos
Evalúa el cumplimiento	Opera con independencia	Define, asigna y limita facultades y responsabilidades	Atrae, desarrolla y retiene personal	Evalúa los parámetros
Con base en las normas de conducta y el desempeño profesional	Evaluaciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos con suficiente independencia	Se delegan facultades y se definen responsabilidades en los niveles de la organización	Proporciona formación profesional	Se alinea el desempeño y responsabilidades del CI con respecto al logro de objetivos
Aborda de forma oportuna	Supervisión al CI		Planifica la sucesión	Toma en cuenta las presiones excesivas
Identificando y solucionando de forma oportuna cualquier desviación que afecte el cumplimiento de los objetivos	Se evalúa a la dirección por la implementación y ejecución del CI		Desarrolla planes de asignación futura en responsabilidades clave	Se evalúa y ajusta las presiones asociadas a logro de objetivos
				Evalúa el desempeño aplicando medidas disciplinarias a profesionales oportunos
				Recompensa a los profesionales oportunos en el cumplimiento del CI

Tabla 8 Elaboración propia con base en: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España.





La participación en el ejercicio de supervisión, desarrollo y ejecución del control interno lo realiza el consejo de administración con base en los cinco componentes del control interno, así como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 9 Actividades de Supervisión por parte del Consejo Administrativo*

<b>Entorno de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la definición y aplicación de las normas dentro de la organización.</li> <li>• Establecer expectativas y evaluar el desempeño del CEO.</li> <li>• Establecer la estructura y proceso de supervisión alineados con los objetivos de la organización.</li> <li>• Realizar supervisiones sobre la eficacia llevada a cabo por el consejo y abordar las oportunidades de mejora.</li> <li>• Ejercer responsabilidad correspondiente a los accionistas y propietarios, así como atención oportuna de la supervisión.</li> <li>• Cuestionar a la alta dirección mediante formulación de preguntas sobre los planes de la organización y su desempeño exigiendo medidas correctivas.</li> </ul>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta factores internos y externos que representen riesgos significativos a la consecución de los objetivos identificando problemas y tendencias.</li> <li>• Supervisar la evaluación realizada por la dirección de los riesgos relacionados que impidan llegar a los objetivos.</li> <li>• Evaluar de forma proactiva los riesgos relativos a la innovación, tecnológicos, económicos o geopolíticos.</li> </ul>
<b>Actividades de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigaciones específicas en el entorno de la dirección con respecto a la selección, desarrollo y despliegue de las actividades de control significativas.</li> <li>• Supervisar la alta dirección de actividades de control.</li> </ul>
<b>Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar instrucciones desde el más alto nivel.</li> <li>• Obtener, analizar y revisar la información relativa a la consecución de los objetivos.</li> <li>• Cuestionar información proporcionada y presentar opiniones alternativas.</li> <li>• Revisar la divulgación de información para los grupos externos de interés en términos de integridad, relevancia y precisión.</li> <li>• Permitir y abordar la comunicación de problemas y temas identificados.</li> </ul>
<b>Actividades de Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y supervisar el alcance de las actividades y de los controles por parte de la dirección.</li> <li>• Interacción con la dirección, auditores internos y externos y demás partes que sea oportuno para evaluar el nivel de conocimiento sobre las estrategias de la organización, los objetivos, riesgos, controles, infraestructura, regulaciones y demás factores.</li> </ul>

*Tabla 9 Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España, Pp 48*

## 2. Evaluación de Riesgos

La organización define objetivos con claridad misma que permite la identificación de riesgos que en su entorno estén resguardando y asegurando el logro de los objetivos realizando una administración cuantificable para medir la probabilidad y consecuencias.

En la actualidad los negocios deben de prestar una especial atención a:

- Avances tecnológicos
- Cambios en el ambiente operativo
- Nuevas líneas de negocio
- Reestructuración corporativa
- Expansión o adquisiciones extranjeras
- Nuevo personal
- Crecimiento rápido
- Reportes de riesgos

Para identificar y evaluar cambios significativos que puedan repercutir el entorno de la organización e impida la consecución de los objetivos en todos sus niveles, sin embargo es conveniente tomar la opinión con base a la experiencia de un profesional capacitado.

Tabla 10 Segundo componente de COSO 2013

Evaluación de riesgos				
Define objetivos para identificar riesgos		Identifica riesgos y determina como gestionarlos	Probabilidad de fraude al evaluar los riesgos	Identifica y evalúa cambios que afecten el CI
<i>Objetivos operacionales</i>	<i>Objetivos de información financiera NO externa</i>	Riesgos en la planeación estratégica	Considera distintos tipos de fraude	Cambios en el entorno externo
Decisiones de la dirección	Considera	Identifica y evalúa riesgos en función al logro de los objetivos	Contempla información fraudulenta y conductas irregulares	Identificación de riesgos en el entorno
En relación con la estructura y el desempeño	La precisión y exactitud a las necesidades de los usuarios	Analiza factores internos y externos	Evalúa incentivos y presiones	Cambios en el modelo de negocio
Tolerancia al riesgo	Refleja actividades	Con respecto a su impacto en cumplimiento de objetivos	Mediante evaluación de riesgos de fraude	Teniendo en cuenta los impactos importantes
Con base en los niveles aceptables	Con transacciones y eventos aceptables	Involucra a los niveles apropiados	Evalúa oportunidades	Cambios en la alta dirección
Metas financieras, operacionales y desempeño	<i>Objetivos de la información interna</i>	Con mecanismos de evaluación de riesgos en niveles de autoridad	Con riesgos no autorizados y alteraciones de registros contables	Con respecto a actitudes y filosofías
De acuerdo a los objetivos operacionales	Refleja decisiones	Estima la importancia del riesgo	Evalúa actitudes y justificaciones	
Asignación recursos	De información completa y precisa	Con procesos de estimación de importancia	Tomando en cuenta al personal que podría estar motivado al fraude	
Para lograr desempeño financiero y logro de objetivos	Nivel de precisión	Determina como responder al riesgo		
<i>Objetivos de información financiera externa</i>	En las necesidades de los usuarios y de la información financiera	Mediante evaluación para evitar, reducir, mitigar o compartir el riesgo		
Cumple normas contables aplicables	Refleja actividades			
Con principios contables adecuados	Con respecto a información interna			
Considera la materialidad	<i>Objetivos de cumplimiento</i>			
Con respecto a los Estados Financieros	Refleja leyes y regulaciones			
Refleja actividades	Estableciendo normas de conducta para el cumplimiento de objetivos			
Con respecto a afirmaciones contables	Tolerancia al riesgo			
Cumple normas	Niveles aceptables de cumplimiento			
Estableciendo objetivos coherentes con las leyes y normas				

Tabla 10 Elaboración propia con base en: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España.



### 3. Actividades de Control

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos, con políticas y procedimientos que ayudan a garantizar una buena administración, así como la ejecución de acciones necesarias. Ello incluye diversas actividades como aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, autorizaciones, revisiones operativas, segregación de funciones y la seguridad razonable de los activos.

Estas actividades despliegan a lo largo de la organización en todos los niveles y funciones, incluyendo procesos de aprobación y autorización. Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles detectivos
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuario
- Controles de cómputo o de tecnología de información
- Controles administrativos

Estas actividades deben de ser las más apropiadas para minimizar o mitigar los riesgos a los que está expuesta la entidad por el mismo personal que realiza día a día una gran variedad de operaciones y actividades para asegurar que la organización se adhiera a planes y a objetivos realizables.

<b>Actividades de control</b>		
<b>Define y desarrolla actividades de control</b>	<b>Define y desarrolla actividades de control en la tecnología</b>	<b>Determina actividades de control y políticas en el CI</b>
Integración de evaluación de riesgos	Establece la dependencia en el uso de la tecnología	Establece políticas y procedimientos
Garantizando los riesgos de manera eficaz	En las actividades y procesos del negocio	Día a día en el proceso del negocio
Cuenta con factores específicos	Establece actividades de control sobre la infraestructura tecnológica	Responsabilidad sobre la ejecución de las políticas
En actividades y su entorno con respecto a su complejidad	Garantizando la precisión y disponibilidad de la información	En las unidades del negocio que tengan riesgo
Determina procesos de negocio relevantes	Establece actividades de control en la gestión de seguridad	Se efectúa en momento oportuno
Implementando actividades de control	En restricción de acceso de información	Con base en políticas y procedimientos para que el personal responsable realice actividades de control
Evalúa tipos de control	Establece actividades en la adquisición, mantenimiento y desarrollo tecnológico	Medidas correctivas
Equilibrando riesgos con controles preventivos y detectivos	Para el logro de objetivos	Con el personal de ejecución de actividades
Tiene en cuenta el nivel de la organización		Pone en práctica
En todos los niveles de la organización		Actividades de control con diligencia y atención con personal competente
Aborda la segregación de funciones		Revisa políticas y procedimientos
Con respecto a sus actividades y funciones		En forma periódica y determina si siguen siendo necesarias

Tabla 11 Elaboración propia con base en: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de México*

#### 4. Información y Comunicación

La organización genera gran cantidad de operaciones las cuales deben ser identificadas, capturadas y comunicadas en forma y tiempo para facilitar el cumplimiento de actividades para generar información precisa, oportuna y confiable sobre la base de sistemas informático que revelen con calidad información financiera para tomar decisiones en función del negocio.

Con referencia a lo anterior es importante tener una adecuada comunicación con personal clave de la organización y permearlo de forma descendente con el objetivo de que las actividades vayan teniendo importancia y seriedad en la generación de información relevante de tal modo que permita a las personas entender el valor de cumplir con sus responsabilidades.

Tabla 12 Cuarto componente de COSO 2013

<b>Información y comunicación</b>		
Utiliza información relevante y de calidad en función con el CI	Comunica la información interna, objetivos y responsabilidades en apoyo al CI	Comunica a partes externas aspectos que afecten al funcionamiento CI
Identifica información	Comunica información interna	Comunica partes interesadas externas
En función de los componentes de CI para el logro de objetivos	Al personal para que comprenda y desempeñe su responsabilidad	Como accionistas , socios, propietarios, organismos y clientes
Capta información interna y externa	Comunica	Recepción de comunicaciones
En sistemas de información	El consejo y la dirección de forma lineal a los objetivos de la organización	Proveedores, auditores, reguladores y analistas reciban información relevante
Procesa datos relevantes y los transforma en información	Líneas de comunicación independientes	Comunica al Consejo
Con información útil, específica y actualizada	Canales de comunicación de forma anónima y confidencial	Información relevante de la evaluaciones realizadas por terceros
Mantiene calidad en el proceso	Define el método de comunicación relevante	Facilita líneas de comunicación independientes
Generando información actualizada e íntegra	De acuerdo a la naturaleza de la información	En caso de que los canales habituales carezcan eficiencia
Evalúa costos y beneficios		Define el método de comunicación pertinente
De manera proporcional al logro de los objetivos		De acuerdo al marco jurídico

Tabla 12 Elaboración propia con base en: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España.

## 5. Actividades de Supervisión

El monitoreo son diversas actividades que sirven para verificar la efectividad que existe entre el curso ordinario las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones, detecciones y de más acciones de rutina para detectar posibles diferencias o discrepancias que pudieran suscitar.<sup>32</sup>

*Tabla 13 Quinto componente de COSO 2013*

<b>Monitoreo de Actividades</b>	
Realiza evaluaciones para determinar si funciona el CI	Evalúa y comunica las deficiencias del CI para aplicar medidas correctivas
Evaluaciones continuas	Evalúa los resultados
Equilibra las evaluaciones en conjunto con la dirección	Según resultados correspondientes
Considera el ritmo de cambio	Comunica deficiencias
Pone en funcionamiento las evaluaciones continuas	A la dirección y el consejo
Establece evaluaciones	Controla medidas correctivas
Al diseño del control interno	En seguimiento a la solución de problemas de forma oportuna y puntal
Emplea personal capacitado	
Para saber lo que se está evaluando	
Integra los procesos de negocio	
Según la evolución de las condiciones	
Ajusta el alcance y la frecuencia	
En función al riesgo	
Evalúa de forma objetiva	
Para obtener resultados precisos	

*Tabla 13 Elaboración propia con base en: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España.*

<sup>32</sup> Con base en: Samuel Alberto Mantilla "Control Interno Estructura Conceptual Integrada" (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.

Tabla 14 Componentes y resumen de Principios de COSO 2013

Componentes	Principios				
<b>Ambiente de Control</b>	Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.	Ejercitar la supervisión de manera responsable.	Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.	Demostrar compromiso por ser competente.	Reforzar la responsabilidad
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Definir objetivos adecuados.	Identificar y analizar riesgos.	Evaluar el riesgo de fraude.	Identificar y analizar cambios significativos.	
<b>Actividades de Control</b>	Seleccionar e implementar actividades de control.	Seleccionar e implementar controles generales sobre TI.	Desplegar a través de políticas y procedimientos.		
<b>Información y Comunicaciones</b>	Usar información relevante.	Comunicar internamente.	Comunicar externamente.		
<b>Monitoreo de Actividades</b>	Desarrollar evaluaciones propias o separadas.	Evaluar y comunicar deficiencias.			

Tabla 14 Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, "Control Interno – Marco Integrado", Mayo 2013, Instituto de Auditores Internos de España.



## CAPÍTULO CUARTO

### 4.1 Metodología propuesta

En esta investigación exploratoria, correlacional y descriptiva con enfoques cualitativos y cuantitativos a través de cuestionarios y listado de riesgos que se realizará a un conjunto de PYMES para evaluar los factores de incertidumbre y Riesgo en actividades de la organización mediante la identificación y análisis de riesgos, a fin de satisfacer sus necesidades.

La investigación exploratoria es considerada para temas poco estudiados en donde solo existen guías pero hay ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, también sirve para indagar en temas y áreas desde una nueva perspectiva y familiarizarnos con fenómenos desconocidos identificando conceptos y variables para sugerir afirmaciones.

La investigación correlacional pretende responder las preguntas de investigación con la finalidad de conocer el grado de asociación de cada una de las variables para cuantificar la hipótesis sometida a prueba.

La investigación descriptiva se realiza cuando se desea describir en todos los componentes, procesos, objetos o fenómenos principales de una investigación, con la finalidad de recoger información de manera independiente.<sup>33</sup>

El enfoque cualitativo da claridad a la investigación con la recolección y análisis de datos con la finalidad de indagar de una manera dinámica entre los hechos y la interpretación de la investigación. Es importante mencionar que en este proceso muestra la recolección y el análisis como fases que se realizan prácticamente de manera simultánea.

Finalmente el enfoque cuantitativo secuencialmente prueba la idea con base a objetivos y preguntas de investigación para construir un marco con una perspectiva teórica, determinando variables que desarrollan un plan para medirlas con respecto a la hipótesis de la investigación.

---

<sup>33</sup> Con base en: Dr. Roberto Hernández Sampieri (5° edición 2010) “Metodología de la Investigación”, McGraw – Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. Pag 79.

El programa propuesto lleva en esencia procedimientos con respecto a las técnicas de auditoría como son:

- 1) Estudio general
- 2) Observación
- 3) Inspección
- 4) Investigación
- 5) Cálculo

- 1) Estudio general

Este estudio es fundamental ya que se aplicara con la experiencia del negocio teniendo en cuenta las características importantes y significativas con el fin de obtener la radiografía de la empresa.

- 2) Observación

En el contexto de observación es cerciorarse de los hechos y circunstancias en relación con operación del negocio que se realizan de manera interna.

- 3) Inspección

Se realizara principalmente el examen físico de bienes materiales o documentos con el objetivo de que exista un activo o el registro de la operación.

- 4) Investigación

En esencia se obtiene la información necesaria proporcionada con el paso de los años para tomar decisiones.

- 5) Cálculo

Se realizara un procedimiento en donde se cerciore de forma numérica los resultados con bases predeterminadas para la toma de decisiones.

Con el objetivo de tener una técnica en función a los riesgos en cada organización, en razón a sus características específicas de las áreas generales. Con la finalidad de agrupar las desviaciones en función con los riesgos para ayudar al cumplimiento de los objetivos en la organización.

La metodología propuesta tiene como objetivo la revisión de documentos que soportan de forma legal, técnica, financiera, fiscal y contable las operaciones, para medir si los procedimientos que se realizan están operando de manera efectiva y adecuada para el logro de los objetivos de lo contrario servirá para prevención y detección de riesgos. Puesto que cada empresa es responsable de la administración del cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes.

Como pueden ser:

- El cumplimiento de leyes, comerciales, laborales, tributarias, ambientales u otras que le sean aplicables al giro de la empresa.
- Cumplimiento de códigos de conducta interna entre los empleados.
- Tener actualizado las obligaciones de la empresa en cumplimiento de su actividad económica.
- Tener en cuenta la vigencia de las leyes y regulaciones que puedan tener efecto sobre las operaciones de la empresa.
- Considera políticas o procedimientos para identificar cualquier tipo de transacción monetaria.

Esta auto evaluación debe cumplir con la eficiencia y transparencia hacia el logro de los objetivos establecidos por la organización, este instrumento con base en el modelo COSO 2013, tiene la finalidad de asegurar el éxito en la gestión empresarial con la premisa cuidar los procesos permanentes, las actividades mediante el cual todo el personal de la organización deben de trabajar en forma continua con el fin de lograr un desarrollo en la empresa. Por consiguiente obtendrá los siguientes beneficios:

- a) Obtendrá la visión de accionar planes para su correcta gestión y un entendimiento global del riesgo.
- b) Fomentara la gestión de riesgos como parte de la cultura organizacional.
- c) Planificara estratégicamente las actividades internas.
- d) Permitirá cumplir con los marcos regulatorios hacia las buenas prácticas institucionales.
- e) Priorizara los objetivos y los riesgos clave del negocio, en la que le permitirá una correcta gestión en el futuro de los riesgos.
- f) Alineara los objetivos del negocio con los riesgos asumidos de acuerdo a los controles establecidos.
- g) Permitirá la toma de decisión segura.

## 4.2 Identificación del Riesgo

El modelo de identificación de Riesgos es interactivo basado en el contexto del proceso de técnicas de auditoría el cual debe de contar con claridad en los objetivos estratégicos de la Organización para la obtención de los mejores resultados.

En la identificación del riesgo se realiza con base en los componentes del modelo COSO 2013 identificando factores internos o externos con lo que podamos detectar riesgos que afecten al logro de los objetivos, con la finalidad de implementar políticas de control y supervisión para que permita opinar sobre la mejor toma de decisiones.

La mejor manera para que la Administración entienda, conozca y visualice los riesgos, es mediante el cuestionario general sobre el control y el estudio de la organización el cual nos ayuda a identificar los riesgos e inventarlos en una matriz de riesgos, definiendo las causas, los factores ya sean internos o externos presentando una descripción con base en los principios del modelo COSO 2013 para definir los efectos que afecten al cumplimiento de los objetivos. Es importante identificar los riesgos más importantes que puedan afectar la continuidad del negocio por ello se elaborará la evaluación de impacto y probabilidad en la elaboración del Mapa y Matriz de Riesgos.

## 4.3 Análisis del Riesgo

En esta etapa se valora el riesgo ya sea por su consecuencia o probabilidad de ocurrencia analizando y clasificando las estimaciones existentes, enfocados hacia factores de impacto promedio y desviaciones de riesgo.<sup>34</sup>

Existen diferentes clasificaciones o categorizaciones de los riesgos para facilitar su análisis de información en los diferentes niveles corporativos.

---

<sup>34</sup>Con base en: Trabajo expuesto en XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad, Tema Metodología de la Auto-Evaluación del Control, Área 8 auditoría interna, 2015.

David McNamee Clasifica el riesgo en:<sup>35</sup>

- Riesgo absoluto: Es el inminente por naturaleza aun mitigándolo con controles internos.
- Riesgo de detección: Es el riesgo que se obtendrá después de los resultados de un examen
- Riesgo de planeación: Es el que se obtendrá por una planeación defectuosa, inadecuada o incorrecta.
- Riesgo de proceso: Se obtendrá por algún proceso comercial.
- Riesgo de funciones: Se obtendrá por evaluar el desempeño de las funciones del personal.
- Riesgo de portafolio: Es el riesgo que por combinación de proyectos de activos o unidades en la que exista una cartera y no alcance para lograr los objetivos.
- Riesgo específico: Es el que recae sobre una actividad específica, ya que el riesgo varía de acuerdo a la actividad.
- Riesgo omnipresente: Es el riesgo que se encuentra en todo el ambiente del negocio, así como actividades del negocio en relación con la cultura organizacional.
- Riesgo residual: Es el riesgo que queda cuando han sido aplicadas las técnicas de administración o manejo de riesgos.
- Riesgo administrado: Los riesgos y consecuencias después de haber aplicado el control interno.
- Riesgo de control: Es el riesgo que se va creando cuando el control interno va perdiendo eficacia con el paso del tiempo e impide la salvaguarda de los activos.
- Riesgo global: Riesgos que dependen del medio ambiente externo sin que la empresa pueda influir sobre ellas.
- Riesgo inherente: Riesgo que forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas.
- Riesgo de recursos humanos: Son los que pueden afectar la productividad y efectividad de la organización.
- Riesgo de políticas: Es el riesgo que surge con el diseño de políticas deficientes.
- Riesgo fiscal: Es la deficiencia en el control de gastos e ingresos afectando de manera opuesta al logro de los objetivos.
- Riesgo de reputación: Es riesgo de una pérdida de confianza en la administración de la organización.

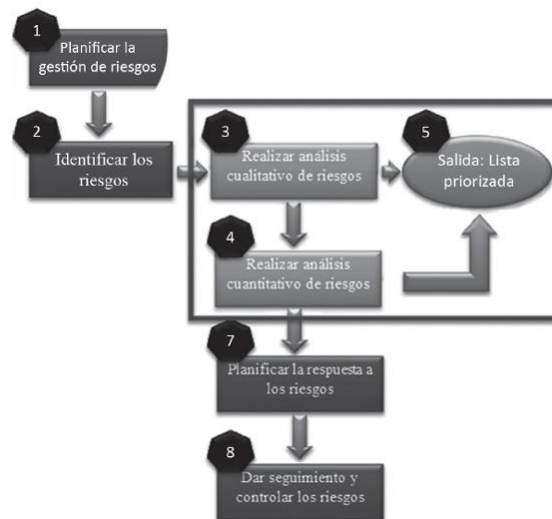
---

<sup>35</sup> Con base en: Mc. Namee, David. Glossary, Management Control Concepts. Disponible en la página [www.mc2consulting.com](http://www.mc2consulting.com).

## 4.4 Administración del Riesgo

Una vez identificado y analizado los riesgos hay que priorizarlos de manera sencilla y con base en las buenas prácticas de gestión de riesgos como se muestra en la siguiente figura, se pueden observar los procesos de gestión resaltado en el recuadro con base en la priorización de riesgos.

Ilustración 6 Proceso de Gestión de Riesgos



Con base en: Informe de Investigación llamado, Guía para apoyar la priorización de riesgos en la gestión de proyectos de tecnologías de la Información por: Luisa Fernanda Mosquera ramírez

## 4.5 Mapas y Matriz del Riesgo por PYME analizada

Se realizará una Matriz de Riesgos de acuerdo al análisis de la PYME estudiada con la información proporcionada en el cuestionario realizado a los Directores Financieros de la Organización, para poder determinar con base en COSO 2013 su nivel de riesgo y valoración del impacto.

Los elementos que contiene la Matriz de Riesgos serán categorizados según el componente y principio de acuerdo a su impacto de COSO 2013, los cuales son traspasados a la matriz de riesgos. Para dichos riesgos se detallarán controles que permitan mitigar riesgos detectados.

Es importante que para la elaboración del Mapa y Matriz de Riesgos la organización debe establecer cuáles son los objetivos, así como el conocimiento y la operación de la organización, puesto que cada área o proceso tiene un sin número de riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos.

La administración es la responsable de detectar, analizar y gestionar los riesgos inherentes o más comunes en cada uno de los procesos de tal manera que deberá controlar o mitigar el mayor número de riesgos que puedan provocar desviaciones importantes dentro de la organización y por consecuencia que pueda afectar el negocio en marcha de la misma.

*Tabla 15 Marco de referencia de matriz de riesgos*

<b>MARCO DE REFERENCIA</b>					
<b>ID</b>	<b>Marco de Referencia</b>	<b>Componente</b>	<b>Principios</b>	<b>Puntos de Interés</b>	<b>Objetivo del Control</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>

- A. Número de Identificación: Número consecutivo del objetivo del control.
- B. Marco de Referencia: Identificación del marco de referencia.
- C. Componente: Identificación del componente al que corresponde con base en el modelo COSO 2013.
- D. Principio: Asignación de uno de los diecisiete principios que contempla el marco de referencia.
- E. Puntos de Interés: Asignación de uno de los 87 puntos de interés contemplados en el modelo.
- F. Objetivo del Control: Breve descripción del objetivo del control utilizado.

Tabla 16 Clasificación de matriz de riesgo

Riesgos								
No. De Riesgo	Descripción	Clasificación	Respuesta	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Observaciones
G	H	I	J	K	L	M	N	O

- G. N° de riesgo: Número consecutivo de asignación del riesgo.
- H. Descripción: Descripción del riesgo, el cual incluya su narrativa y evaluación cualitativa considerando su impacto.
- I. Clasificación: Clasificación del riesgo por ejemplo: Riesgo de negocio, Riesgo financiero, Riesgo de operaciones, Riesgo de país o macroeconómico, Riesgos generales, Riesgo de auditoría, Etc.
- J. Respuesta: Descripción del escenario de respuesta por parte de la organización.
- K. Tipo de riesgo: Detección del tipo de riesgo ya sea Estratégico, Operacional o Tecnológico.
- L. Probabilidad: Clasificación de la probabilidad de ocurrencia, por ejemplo:
- Baja: Al menos una vez cada 10 años.
  - Intermedia baja: Al menos una vez cada 5 años.
  - Medio: Al menos una vez al año.
  - Media: Al menos 3 veces al año.
  - Alta: Al menos una vez al mes.
- M. Impacto: Es el efecto que pueda repercutir con la logro de los objetivos, por ejemplo:
- Insignificante: Puede tener un bajo o nulo efecto en las operaciones.
  - Moderado: Causa un daño que se pueda corregir el corto tiempo sin afectar el logro de los objetivos de los procesos o de la organización
  - Serio: Podría causar incumplimientos normativos y problemas operativos que requerirá involucramiento de investigación y corrección.
  - Grave: Causaría incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto en la disponibilidad e integridad que soportan los procesos del negocio.
  - Catastrófico: Influiría en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, incumplimiento normativo, problemas operativos además afectando por un periodo importante de tiempo en los programas y servicios de la organización.





- N. Nivel: Es el nivel de riesgo que se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto considerando la siguiente escala:
- Menos a 5 pts es bajo: Se puede mantener en un periodo normal.
  - Entre 6 y 11 pts es medio: Debe mitigarse lo más pronto posible.
  - Mayor de 12 puntos es alto: Debe corregirse inmediatamente.
- O. Observación: En caso de requerir comentarios para tener un mayor entendimiento del riesgo.

Tabla 17 Diseño del control de riesgo

DISEÑO DEL CONTROL												
Documentos de Referencia	Actividad de Control (Funcionamiento)	Alcance	Dueño	Ejecutor	Evaluar	Frecuencia / Evento	Tipo de Control	Naturaleza del Control	Criterios de Aceptación	Evidencia (Física y/o Electrónica)	Ubicación de la Evidencia	Observaciones
P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	BB

- P. Documentos de referencia: Son los documentos y procedimientos de instrucciones operativas que permitan realizar el proceso de acuerdo a las actividades de control.
- Q. Actividad de control: Es la descripción del funcionamiento de la actividad de control en donde se encuentran procedimientos e instrucciones operativas, es importante mencionar que las actividades de control deben estar vinculados con el objetivo para que permita reducir riesgos.
- R. Alcance: Permite comunicar en qué nivel de la entidad se encuentra el riesgo.
- S. Dueño: Describe el nombre y nivel de la persona que diseñó la actividad de control.
- T. Ejecutor: Describe el nombre, puesto y responsabilidad de la persona que deberá ejecutar la actividad de control.
- U. Evaluador: Describe el nombre y puesto de la persona que tiene la responsabilidad de revisar el control de acuerdo a los procedimientos e instrucciones operativas con base en los documentos de referencia.
- V. Frecuencia/Evento: Registra el número de veces que ejecuta la actividad de control.
- W. Tipo de control: Indica si la actividad de control es:
- Preventiva: Si se realiza antes del proceso de ejecución.
  - Detectiva: Si se realiza durante el proceso de ejecución.
  - Correctiva: Si se realiza después del proceso de ejecución.
- X. Naturaleza del control: Determina de que naturaleza es el control ya sea manual, automática o semiautomática.



- Y. Criterios de aceptación: Describe las condiciones de efectividad y diseño en la operación de la actividad de control.
- Z. Evidencia: Registra si la evidencia es física, electrónica o ambas, es importante que la evidencia se considere a nivel documental para que permita mostrar que el control se opere conforme al diseño.
- AA. Ubicación de la evidencia: Registra la ubicación de la documentación que evidencie que la actividad de control se ejecutó, en caso de que su ubicación sea en medio magnético, especificar el nombre y herramienta utilizada.
- BB. Observaciones: Registrar en caso de requerirse, para tener un mayor entendimiento sobre el diseño del control.

## 4.6 Mapa de Evaluación de Impacto y Probabilidad

La elaboración de este mapa ha sido efectuada con base en la información recolectada en la aplicación del instrumento (cuestionario) a los Directores Financieros de las PYMES, previamente definido y elaborado para este estudio de acuerdo al marco integrado de COSO 2013.

En esta estructura diseñada con colores, será aplicada por medio de la matriz de riesgos en cada una de las PYMES seleccionadas con el fin de dar un entendimiento visual en la aplicación de los riesgos por cada uno de los componentes y principios del marco antes señalado, en función de su probabilidad de impacto por lo que a la escala se añadirán colores para dar un mejor entendimiento en el grado y tipo de riesgo que enfrenta cada una de las PYMES.

*Tabla 18 Evaluación de impacto y probabilidad*

Escala	Riesgo
1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja.
2	Riesgos controlados de forma adecuada.
3	Riesgos controlados, pero deben ser monitoreados y mejorados.
4	Riesgos que necesitan revisión de controles o implementación de nuevos controles.
5	Riesgos que necesitan ser revisados y reformulación de controles.

El diseño del riesgo se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto, considerando la siguiente escala:

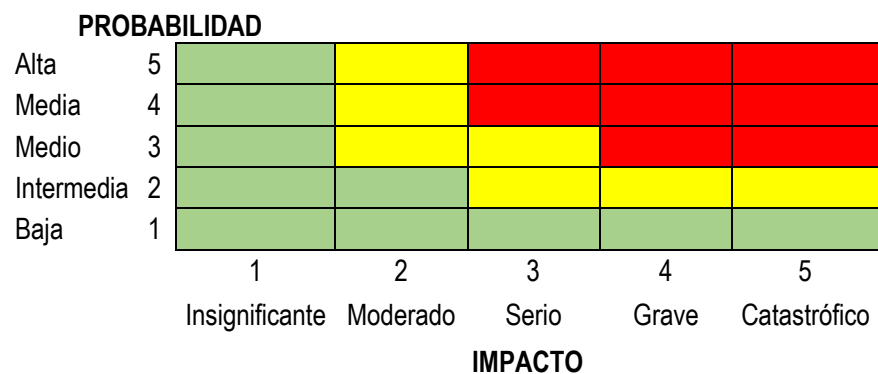
*Tabla 19 Mapa de riesgo*

	Escala	Riesgo
Bajo	Menos a 5 Pts	Se mantiene el control normal.
Medio	Entre 6 y 11 Pts	Mitigar riesgo.
Alto	Mayor a 12 Pts	Corrección inmediata del riesgo.

En la presente investigación se detectó que existen riesgos por cada tipo de empresa que le son propios, por lo que sería muy complicado realizar una matriz de riesgos genérica donde tengan los mismos problemas, es por ello que se desarrollan planes de acción que permitan mitigar los riesgos propios y los más comunes para cada una de las PYMES.

## 4.6.1 Mapa y Matriz de Riesgo “

De acuerdo al estudio realizado se puede decir que los riesgos asociados a este sector pueden ser específicos.



Escala		Riesgo
Bajo	Menos a 5 Pts	Se mantiene el control normal.
Medio	Entre 6 y 11 Pts	Mitigar riesgo.
Alto	Mayor a 12 Pts	Corrección inmediata del riesgo.

Escala	Riesgo
1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja.
2	Riesgos controlados de forma adecuada.
3	Riesgos controlados, pero deben ser monitoreados y mejorados.
4	Riesgos que necesitan revisión de controles o implementación de nuevos controles.
5	Riesgos que necesitan ser revisados y reformulación de controles.

## 4.7 Metodología de Análisis Realizado

El análisis realizado en esta metodología como una herramienta para las pymes, la cual está diseñada para los dueños, directores ejecutivos o directores financieros de la organización. Esta herramienta cuenta con tecnicismos contables fáciles de comprender a los cuales profesionales contables están acostumbrados, la idea de esta metodología o herramienta es que los dueños o directores de la organización, puedan evaluar de manera rápida y precisa los riesgos y la vulnerabilidad de la empresa. Se pretende que a través de esta herramienta la administración tome en cuenta o conciencia de los riesgos existentes en el negocio. Con dicha herramienta los dueños o directores pueden identificar riesgos vulnerables que en conjunto pueden afectar la continuidad de la organización.

La falta adecuada de la administración y el poco conocimiento de la misma puede llevar a tomar malas decisiones, así como en no cumplir con los objetivos de la organización.

Esta herramienta está compuesta por simples preguntas, las cuales de acuerdo a su contestación nos permite pensar en diversas ventajas o desventajas para la creación de una matriz la cual nos permita administrar y medir los riesgos de la organización tomando decisiones sobre las distintas consecuencias que pueda tener el negocio.

A continuación se describe el cuestionario o herramienta metodológica para la detección de riesgos y probabilidad de ocurrencia de malversaciones en la organización.

De acuerdo a este estudio realizado existen dos formas de realizar la administración de riesgos con base en el cuestionario que se le realiza a la organización:

- ✚ Realizar la matriz de riesgo de acuerdo al negocio o la organización y con base en el cuestionario realizado, la cual debe ser realizado por profesionales en el tema y con amplio criterio de conocimientos y experiencia en el tema y el negocio.
- ✚ Aplicar la metodología de análisis, el cual será aplicado por los dueños o directores que administran el negocio con base en el cuestionario para realizar los cambios que logren identificar para gestionar de mejor manera la organización.

Con la realización y observación de los aspectos en las diferentes Pymes, con referencia en la administración, la diversidad en las variables comunes y específica de la industria. Los riesgos a las que están expuestas en situaciones habituales y que se deben controlar y monitoreas por la administración de cada una de las organizaciones. El no realizar o efectuar controles ante las posibles discrepancias en riesgos pueden ocasionar varios problemas para la organización que podría afectar el cumplimiento de los objetivos y por consecuencia caer en la insolvencia.

## CAPÍTULO QUINTO

### 5.1 Control Interno en las Pymes sujetas de estudio

#### 5.1.1 Descripción de empresa dedicada a la comercialización

Es una mediana empresa con 29 años en el mercado, lapso en el cual a ganado prestigio y mercado ubicada en el 5° lugar de ventas solamente superada por cuatro de las globales del sector, Es una empresa comprometida con el desarrollo y la consolidación de la agricultura productiva, proveyendo productos para la protección y desarrollo de cultivos a través del desarrollo de procesos de formulación y síntesis proporcionando calidad y eficacia.

Esta empresa está basada en dos grandes pilares como son el desarrollo de nuevos compuestos y el desarrollo de nuevos productos, participando en el mercado global y compitiendo con las grandes empresas que dominan la industria, buscando consolidar su liderazgo y convertirse en uno de los tres primeros proveedores en México.

Su compromiso social es reconocido desde hace 7 años como Empresa Socialmente Responsable (ESR), reconocida por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEFEMI) y la Alianza para la Responsabilidad Social (AliaRSE), distinción pública otorgada por las mejores prácticas, misma que busca promover conciencia entre sus consumidores para lograr en conjunto, que México sea un país productivo, rentable y sustentable agrícolamente.

En la PYME actualmente trabajan aproximadamente 60 trabajadores distribuidos en todas las áreas de la organización de acuerdo a la estructura establecida con el objetivo de cumplir sus metas y propósitos.

#### *5.1.2 Control y planeación estratégica*

Es común que en las pymes no cuenten con un control interno determinado dentro de la organización ya que el simple hecho de contemplarlo representa un costo alto para este tipo de empresas que no pueden solventar, sin embargo sí cuentan con una planeación estratégica.



La gestión estratégica es un proceso por el cual se asegura que los recursos empleados y obtenidos de manera eficaz y eficientemente direccionen a la organización al logro de los objetivos. Este proceso por medio del cual la dirección influye en los miembros de la organización y asegurar la realización de las estrategias.<sup>36</sup>

El control de gestión es fundamental para que las actividades de una organización se realicen de forma deseada para que contribuya a la consecución de los objetivos globales. Mediante tres simples pasos los cuales son: El establecimiento de estándares, la medición de resultados y la comparación de dichos estándares con el objetivo de corregir las desviaciones con respecto a los planes y estándares deseados por la organización.<sup>37</sup>

Es por ello que por medio de la planeación estratégica podemos verificar que las cosas sucedan conforme a lo planeado con el objetivo de apoyar a los directivos a tomar decisiones y obtener los mejores resultados, mediante la razón de ser de la organización.

### *5.1.3 Visión*

Ser una de las tres primeras empresas del mercado mexicano, con el mejor servicio y productos de la más alta calidad, así como ser la empresa mejor posicionada entre los competidores genéricos, mejorando la sustentabilidad social de los mexicanos.

### *5.1.4 Mision*

Desarrollar y consolidar una agricultura productiva, rentable y sustentable, un campo limpio y un mundo ecológica y alimentariamente factible; asentando nuestro compromiso con ser empresa socialmente responsable, proveyendo la más amplia gama de productos para la protección de cultivos a través de un desarrollo de procesos de formulación y síntesis; seguros y de óptima calidad con un servicio comprometido, oportuno y eficaz.

---

<sup>36</sup> Con base en: Anthony, R y Govindarajan, V, (2008), Sistemas de Control de Gestión, Editorial McGraw Hill, México.

<sup>37</sup> Con base en: Mintzberg, H Brian, J (1993), El proceso Estratégico, conceptos, contextos y caos, Editorial Prentice Hall, México. (Mintzberg, 1993)

### 5.1.5 Política

Comercializar los productos para la protección de los cultivos que contribuyen al desarrollo y consolidación de la agricultura productiva, rentable y sustentable, con el compromiso y el cumplimiento para la mejora continua de calidad.

### 5.1.6 Valores

- Óptimo servicio a nuestros clientes.
- Calidad en nuestros productos y nuestras negociaciones.
- Cumplimiento y respeto a nuestros proveedores, clientes y personal de nuestra organización.
- Protección al medio ambiente y a nuestra sociedad.
- Reconocimiento y cooperación permanente con nuestros socios comerciales.
- Interés y apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías.
- Orgullo y confianza de ser parte de nuestra empresa.
- Redituabilidad nuestra y para los que negocian con nosotros.
- Seguridad para nuestros trabajadores, nuestros distribuidores, para los productores agrícolas que utilizan nuestros insumos y para los consumidores finales de los alimentos cuya producción favorecemos.
- Congruencia entre nuestros ideales y nuestros actos.

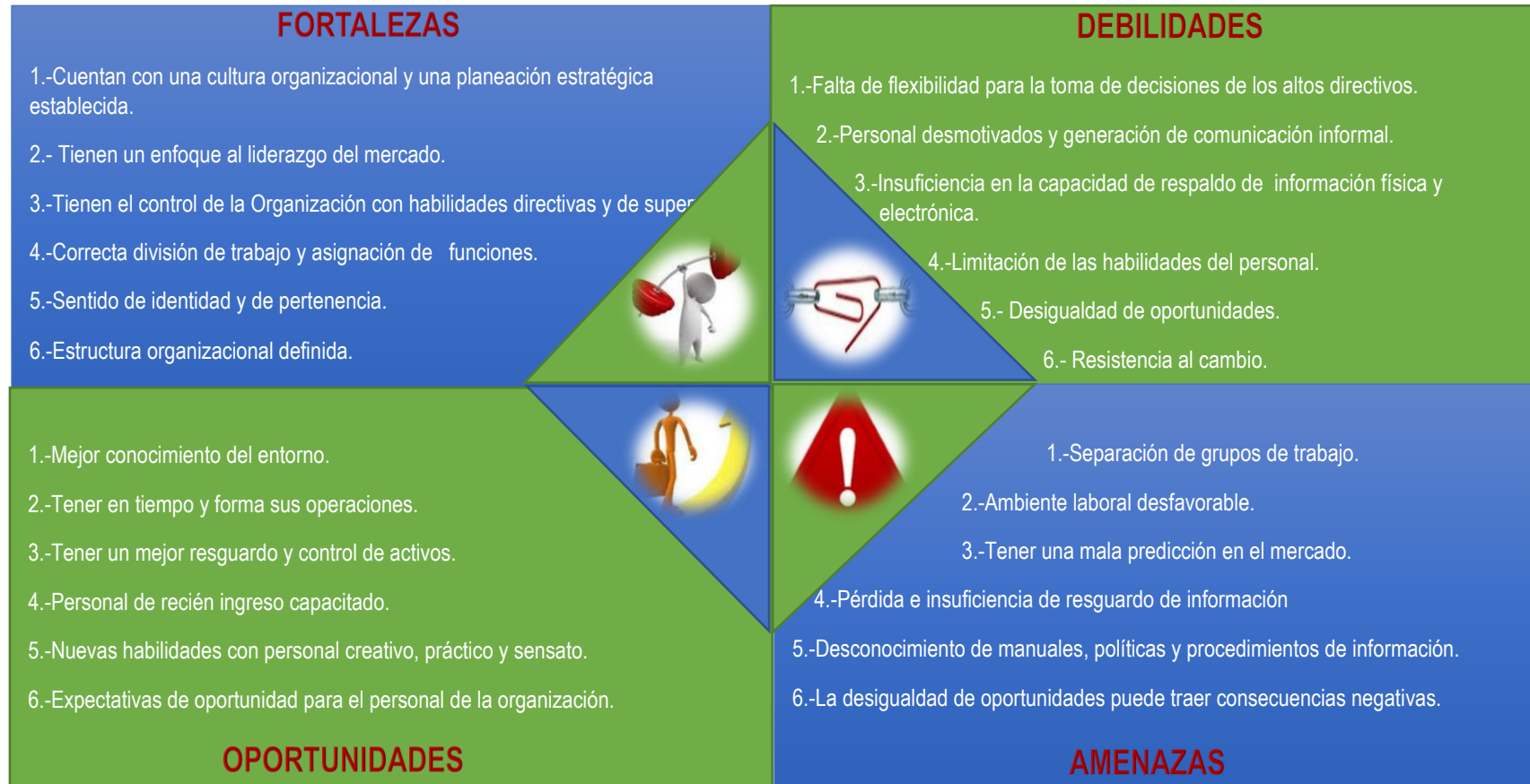
### 5.1.7 Resultados realizados

Para tener un conocimiento adecuado de la organización es necesario conocer el entorno interno y externo del sector al que pertenece, así como los factores económicos, sociales, culturales, políticos y legales en los que está inmerso para obtener información necesaria y pertinente para la implantación de acciones, medidas de corrección y generación de mejoras en los nuevos proyectos que persigue la administración.

Con los resultados de la aplicación del cuestionario con base en COSO 2013 determiné la identificación de problemas en la organización en los 5 componentes del Marco de referencia antes mencionado, Con estos resultados se realizó el análisis de la Matriz FODA con respecto a cada uno de sus cuadrantes

correspondientes, la cual me permitirá conocer y conformar un análisis y diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

### 5.1.8 Análisis FODA



Fuente: Realización propia

### *5.1.9 Uso del modelo*

Se utilizó el modelo COSO 2013 como una herramienta para verificar y obtener una visión sobre la organización, sus 17 principios contribuyen con la generación de una nueva propuesta de revisión rápida en las PYMES creando beneficios y propuestas de valor, para proponer una mejora viable al logro de los objetivos.

Es importante mencionar que COSO no es un modelo de control, sino, que es un marco que sirve para diseñar, desarrollar e implementar el control interno para evaluar la efectividad de la organización.

El uso de este marco permitió identificar aquellas áreas de la organización que necesitan un mayor desarrollo y un mejor diseño orientado a las operaciones y cumplimientos, tanto internos como externos, mediante tareas y actividades continuos de revisión y avance.

Este examen no solo se efectuó a las personas, manuales, políticas, sistema y mucho menos formularios, sino que se realizó a las acciones elementales en los niveles de la organización proporcionando la capacidad de identificar los riesgos o problemas más significativos de la organización examinada, se realizó un diagnóstico para identificar sus principales problemas en su entorno. Ver Diagnostico (Anexo )

Este marco proporcionar una seguridad razonable más no absoluta en la estructura o en las áreas de la organización.

### *5.1.10 Conclusión de la aplicación en la pyme*

Sobre la base de las consideraciones anteriores de esta mediana empresa que se analizó, cuenta con una planeación estratégica estable y estructurada en la sistematización de sus operaciones y actividades, con políticas establecidas y buenos estándares de desempeño y supervisión. Establece una estructura de personal amplio con una estructura de seguridad y desempeño mutuo, sin embargo existen algunas excepciones en cuanto a la comunicación informal entre el mismo personal y la falta de consideración en el crecimiento profesional del mismo.

Tal como se observa el análisis realizado en esta mediana empresa contempla una buena evaluación y planeación en los activos de rápida realización como su inventario con buena técnica de medición en los procedimientos de producción y distribución, con una amplia capacidad de venta con amplias instalaciones de distribución.

En cuanto a la innovación tecnológica cuenta con buenos sistemas de información (ERP) permitiendo tener en tiempo y forma la información financiera y tomar las decisiones más adecuadas conforme al giro de la organización. Tiene una buena segregación de funciones en cada una de las áreas de la organización cumpliendo con los requisitos mínimos de resguardo y seguridad informática con controles configurados que permite el resguardo de códigos maliciosos para la recuperación y fugas de información. Sin embargo no cuenta con la capacidad suficiente para respaldar la información de la organización de años anteriores.

Contabilidad y finanzas contempla buenos conocimientos para la realización de registros contables, así como un departamento especializado en los costos de producción y la determinación de precios en el mercado, se realizan auditorias anuales así como estudios de precios de transferencia por lo que tiene la capacidad de tener una seguridad razonable sobre sus estados financieros.

Buen entendimiento en su cumplimiento y obligación fiscal mediante la planeación fiscal de la organización.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando en mi opinión considero que esta organización siendo una empresa de tamaño mediano aun no teniendo un control interno formal establecido, tiene la capacidad de identificar de manera más rápida y precisa los riesgos que son susceptibles en su entorno, aplicando un adecuado análisis en la estructura organizacional, se pueden identificar de manera precisa los problemas y realizar una adecuada administración de riesgos que tenga como base la organización, realizando permanente mente de manera anual su actualización y asegurar el negocio en marcha de esta organización.

## 5.2.1 Descripción de empresa dedicada a la prestación de servicios

Pequeña empresa con 19 años de experiencia en el mercado de prestación de servicios en banquetes, la cual comenzó como microempresa y mediante el tiempo ha ganado clientes y prestigio en los servicios otorgados a diferentes personas físicas y grupos empresariales. Con el mejor equipo de profesionales bajo el lema de innovación, calidad y la mejora continua en donde la satisfacción del cliente es prioridad.

Esta empresa se esfuerza por ofrecer el mejor servicio con productos de calidad y la máxima higiene para que lo único que le preocupe sea el disfrutar los momentos inolvidables en compañía de los seres queridos.

En esta pequeña empresa cuenta con una plantilla aproximada de 32 personas distribuidas en las diferentes áreas de la misma, esta estructura es variable de acuerdo a la cantidad de comensales establecidos en el servicio proporcionado en cada uno de los diferentes paquetes de servicio.

### 5.2.2 Control y planeación estratégica

Para las pequeñas empresas en México, es común que no cuenten con un plan estratégico establecido como es misión, visión, políticas y valores puesto que de cada 100 empresas nuevas solo logran sobrevivir 11 teniendo un gran índice de mortandad antes de cumplir los primeros 5 años. Es por ello que la mayoría de estas empresas no se preocupan por tener una planeación estratégica

Es por ello el sentido de esta investigación para dar a conocer que mediante una buena administración de riesgos, así como una planeación estratégica, aun siendo una empresa pequeña es de gran importancia tener el conocimiento sobre estas grandes herramientas sobre todo para cumplir los objetivos y más aún si es una empresa con fines de lucro.

### 5.2.3 Visión

No cuenta con una visión hacia el futuro establecida.

#### *5.2.4 Mision*

La empresa dijo que si tenía una misión, que no mostro, por lo que no se tiene evidencia que realmente cuente con ella y mucho menos que exista. El comentario mediante la aplicación del cuestionario fue: “si la tengo pero no está actualizada desde hace muchos años”

#### *5.2.5 Política*

No cuenta con políticas, mucho menos evidencia de ellas.

#### *5.2.6 Valores*

No cuenta con valores institucionales ni evidencia de comunicación hacia el personal.

#### *5.2.7 Resultados realizados*

El estudio de esta pequeña empresa, aunque no cuenta con una planeación estratégica y mucho menos un control interno formal, pero si con procedimientos controlados de manera informal por el propio dueño, es necesario considerar que siendo una empresa pequeña se debe tomar en cuenta la identificación y estrategia de la entidad, la planificación y el análisis de las unidades estratégicas y de negocio de la empresa por lo pequeñas que sean, las mediciones financieras y contables, la identificación de actividades y responsabilidades en cada uno de los cargos así como su desempeño y por último y no por menos significativo la planificación en términos cuantitativos y consideración en la estrategia para el logro de los objetivos.

En la aplicación del cuestionario realizado para el estudio de la organización y la determinación riesgos con base en COSO 2013 se identificaron problemas en los 5 componentes como resultado. Con estos resultados se procedió a realizar una matriz FODA e identificar situaciones irregulares con respecto a sus cuadrantes, me ayudara a identificar problemas importantes dentro de la organización y realizar un diagnóstico que a su vez me ayudara a identificar riesgos inminentes en la misma.



### 5.2.8 Análisis FODA



Fuente: Realización propia

### *5.2.9 Uso del modelo*

Se utilizó el modelo COSO 2013 como una herramienta para verificar y obtener una visión sobre la organización, sus 5 componentes contribuyen con la generación de una nueva propuesta de revisión rápida en las PYMES creando beneficios y propuestas de valor, para proponer una mejora viable al logro de los objetivos.

Es importante mencionar que COSO no es un modelo de control, sino, que es un marco que sirve para diseñar, desarrollar e implementar el control interno para evaluar la efectividad de la organización.

El uso de este marco permitió identificar aquellas áreas de la organización que necesitan un mayor desarrollo y un mejor diseño orientado a las operaciones y cumplimientos, tanto internos como externos, mediante tareas y actividades continuos de revisión y avance.

Este examen no solo se efectuó a las personas, manuales, políticas, sistema y mucho menos formularios, sino que se realizó a las acciones elementales en los niveles de la organización proporcionando la capacidad de identificar los riesgos o problemas más significativos de la organización examinada, se realizó un diagnóstico para identificar sus principales problemas en su entorno. Ver Diagnostico (Anexo )

Este marco proporcionar una seguridad razonable más no absoluta en la estructura o en las áreas de la organización.

### *5.2.10 Conclusión de la aplicación en la pyme*

En el mismo orden y dirección que la organización anterior esta pequeña empresa que se estudió, no tiene una planeación estratégica estable ni mucho menos estructurada en la sistematización de sus operaciones y actividades, ni políticas establecidas, sin medición de estándares de desempeño. Significa entonces que el personal no sabe la dirección, ni el propósito y mucho menos la filosofía de la organización. Como puede observarse la falta de un plan estratégico ocasiona que el personal no entienda dentro de la estructura quien es el líder con quien identificarse repercutiendo al desempeño mutuo y del equipo de trabajo ocasionando mala comunicación en el equipo perdiendo tiempos por no tener una adecuada segregación de funciones.

El análisis realizado en esta pequeña empresa se observa que no tiene un buen control de sus activos para la prestación del servicio puesto que no cuenta con la realización de inventarios sin poder medir la capacidad de la prestación de servicios.

En cuanto a la innovación tecnológica se divide en dos, la primera es en cuanto a los sistemas de información de datos donde por ser una empresa de prestación de servicios no necesita una gran estructura o algún (ERP) específico, sin embargo, la segunda se basa en los sistemas de audio e iluminación donde tiene sistemas de nueva generación considerada como una fortaleza ya que con este tipo de sistemas consigue la satisfacción del cliente. Cabe agregar que el segundo punto no está asegurado por lo que se podría convertir en una amenaza para la satisfacción del cliente en caso de algún catástrofe.

Contabilidad y finanzas contempla buenos conocimientos para la realización de registros contables, así como la contratación de un tercero encargado en la realización de estos puntos de interés, mismo que proporciona una seguridad en la realización de sus Estados Financieros, así como entendimientos y cumplimiento de sus obligaciones fiscales de la organización.

De acuerdo con los razonamientos realizados en mi opinión considero que esta organización considerada una empresa de tamaño pequeño por la capacidad de sus ingresos y del personal empleado y no teniendo un control interno establecido, tiene la capacidad de prestar el servicio proporcionado de manera eficiente y precisa, sin embargo, podría mejorarse y prestar servicios con mejor calidad realizando una adecuada planeación estratégica, conociendo su entorno aplicando análisis de identificación de riesgos en toda la estructura organizacional así como a los clientes para identificar los principales problemas que tengan como base la mejora de servicios prestados, de igual forma realizar un plan de aseguramiento de sus activos y la transmisión de en todo el personal de la dirección y la planeación estratégica adecuada.

## 6 Conclusiones

## Referencias

- Anduaga, C. A. (2013). *Guía básica de administración de riesgos para las micro y pequeñas empresas*.
- Anthony, R. (1991). *El control de Gestión*. Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.
- Anthony, R. y. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Bacon, C. A. (2004). *Manual de Auditoría Interna*. Bogotá: Hispano Americana.
- Buzo, C. J. (Febrero de 2014). [www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx). Obtenido de [www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx): [www.pwc.com/mx/2014-02-punto-vista](http://www.pwc.com/mx/2014-02-punto-vista)
- Camara de Diputados del H. Consejo de la Unión. (2016). Código de Comercio. (pág. 11 y 12). Ciudad de México: Propia.
- Camara de Diputados del H. Consejo de la Unión. (2016). Código Fiscal de la Federación. (pág. 34). Ciudad de México: Propia.
- Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2016). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación* (pág. 41). Ciudad de México: Propia.
- Castro, A. M. (2006). *PYMES, Financiamiento, Inversión y administración de Riesgos*. Ciudad de México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.a. de C.V.
- David, M. N. (s.f.). *Management Control Concepts*. Obtenido de [www.mc2.com](http://www.mc2.com): [www.mc2consulting.com](http://www.mc2consulting.com)

- Española, D. d. (2015).
- Espeleta, A. M. (2009). Terminología sobre Reducción de Riesgo de Desastres 2009 para los conceptos de Amenaza, vulnerabilidad y riesgo. Zaragoza, España.
- Gaitán, R. E. (2006). *Control Interno y Fraude*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Gardey, J. P. (2009). (<http://definicion.de/pyme/>). Obtenido de (<http://definicion.de/pyme/>)
- Geografía, I. N. (2016). *Nota Técnica Núm, 285/16*. México, D.F. 2016.
- González-Cueto, D. A. (s.f.). La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del control interno. Habana, Habana, Cuba.
- Grupo Cassab Machaen Agente de seguros, S. d. (s.f.). *Manual de Administración de Riesgos*.
- imai. (20 de mayo de 2016). Obtenido de Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.: <http://www.imai.org.mx/>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2012). *Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno*. Ciudad de México: Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2016). *Normas de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y Otros Servicios Relacionados*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Jhon Hurrell. (Abril de 2008). [www.airmic.com](http://www.airmic.com). Obtenido de <file:///C:/Users/Toshiba%20Satellite/Documents/MAESTRIA%20EN%20AUDITOR%20CDA%20FINANCIERA/Primer%20Semestres%20Ago-Dic%202015/Seminario%20de%20Investigaci%20n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Administraci%20n/Protocolo/Gerencia%20de%20Riesgos,%20n%20BA%20100.html>
- Lopez B. (2015). [herzog.economia.unam.mx](http://herzog.economia.unam.mx). Obtenido de <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>
- Mantilla, S. A. (2003). *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*. Bucaramanga, Colombia: ecoe Ediciones.
- Mexicanos, C. P. (27 de 05 de 2015). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- México, P. (s.f.). <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Mintzberg, H. B. (1993). *El proceso Estartégico, Conceptos, contextos y Caos*. Ciudad de México: Prentice Hall.

Nelson, D. M. (s.f.). XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad. *La metodología Auto-Evaluación del Control*.

Organica, V. (09 de 11 de 2015). [HTTP:viaorganica.org](http://viaorganica.org).

Organización Internacional para la Estandarización. (2007). *Organización Internacional para la Estandarización*.

Ramírez, L. F. (marzo 2013). *Guía para apoyar la priorización de los riesgos en tecnologías de la información*. Bogotá, Colombia: Universidad del Cauca.

RAMÍREZ, L. F. (Marzo 2013). *Guía para Apoyar la Priorización de Riesgos en al Gestión de Proyectos de Tecnologías de la Información*.

Zapata, L. V. (03 de 04 de 2015). (I. Agropecuaría, Entrevistador)

Acevez Díaz de León, (2014), *La Deconstrucción del Riesgo; Propuesta para una Gestión Integral de Riesgo de Desastre*.

Varios (2013), *Gestión de Riesgos de Desastre: Seminario Internacional Memorias*, Escuela de administración Pública del Distrito Federal.

Rubí Consuelo Mejía Quijano, (2013), *Identificación de Riesgos*.

José Antonio Núñez Mora, Miguel Ángel Tirado Zavala, María Luisa Saavedra García, (2013), *Crisis Financieras de México y el Mundo: Un enfoque de Administración de Riesgos*.

Marissa del Rosario Martínez Preece y Francisco López Herrera, (2010), *Administración de Riesgos*.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, (2003), *Administración Integral de Riesgos de Negocio*.



## Fuentes Electrónicas

Vía Organica . [ actualizado 03 de abril de 2015; Citado el 9 de noviembre de 2015.] Dsponible en:  
<http://viaorganica.org/panorama-de-los-plaquicidas-en-mexico/>.

<http://www.ciifen.org/index.php> / UNISDR, Terminología sobre Reducción de Riesgo de Desastres 2009 para los conceptos de Amenaza, vulnerabilidad y riesgo. / Alberto Marti Ezpeleta.

[https://www.ermgrupo.com/es/consultoria\\_de\\_riesgos/fases\\_de\\_la\\_gerencia\\_de\\_riesgos](https://www.ermgrupo.com/es/consultoria_de_riesgos/fases_de_la_gerencia_de_riesgos)