



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro,
pequeñas y medianas empresas**

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestra en Auditoría

Presenta:

Haydee González Crespo

Tutor:

**Dr. Gabriel Valencia González
Facultad de Contaduría y Administración**

Ciudad de México, agosto de 2018



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.

Impacto Financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas

Índice

Introducción.....	4
Preguntas de investigación e hipótesis	6
Objetivos de la investigación	7
Matriz de investigación sobre los objetivos de la tesis y sus hipótesis	8
Tipo de estudio.....	8
Método para la investigación.....	9
Capítulo 1.- El papel que desempeñan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	10
1.1 Características de las pymes.....	10
1.2 Aspectos financieros en las pymes.....	18
1.3 Necesidades y áreas de oportunidad en la gestión de las pymes.....	23
1.4 Ciclo de vida de las pymes.....	30
1.5 Causas de la extinción de las pymes.....	36
1.6 Las pymes mexicanas en los mercados actuales.....	44
Capítulo 2.- Control Interno e indicadores de gestión	48
2.1 Antecedentes históricos del control interno.....	48
2.2 Definiciones importantes para el control.....	51
2.2.1 Tipos de Control.....	52
2.2.2 Control interno.....	54
Objetivos Generales de Control Interno.....	54
2.3 Generalidades del Marco Integrado de Control Interno, Modelo COSO (<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>).....	57
2.3.1 Componentes de Control Interno, principios y puntos de interés	60
2.3.1.1 Ambiente de control	60
2.3.1.2 Evaluación de riesgos.....	62
2.3.1.3 Actividades de control.....	63

2.3.1.4 Información y comunicación	64
2.3.1.5 Actividades de monitoreo o supervisión	65
2.4 Beneficios y limitaciones del control interno	67
2.5 Control interno en las pymes.	68
2.6 Indicadores de gestión.....	72
2.7 Indicadores de gestión en las pymes.....	82
Capítulo 3.- Medición del impacto financiero de las fallas en el control interno en las pymes.	84
3.1 Metodología de la investigación.....	84
3.1.1 Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno en las empresas sujetas a estudio.	85
3.1.2 Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de las principales fallas en las empresas sujetas de estudio.	87
3.1.3 Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.	88
3.1.4 Fase IV. Modelo sugerido para evaluar el impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el Control Interno.	88
3.2 Resultados de las empresas analizadas.....	89
3.2.1 Creaciones y Std, S.A. de C.V.	90
Conclusiones del análisis a Creaciones y Std. S.A. de C.V.	97
3.2.2 Despacho Cataluña, S.C.....	100
Conclusiones del análisis al Despacho Cataluña, S.C.....	106
3.2.3 D. Servicios, S.A. de C.V.	109
Conclusiones del análisis a D. Servicios, S.A. de C.V.	117
3.2.4 Lab. D., S.A. de C.V.....	120
Conclusiones del análisis a Lab. D., S.A. de C.V.....	128
3.2.5 Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V.	132
Conclusiones del análisis a Farmacias Santa Rosa.....	139
3.2.6 Clínica Médica V., S.C.	142
Conclusiones del análisis a Clínica Médica V., S.C.	147
3.3 Conclusiones Globales del estudio	150

3.3.1 Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno en las empresas sujetas a estudio.	150
3.3.2 Fase II y III. Medición del impacto financiero de las fallas en el control interno de las empresas estudiadas.	160
Capítulo 4.- Metodologías propuestas derivadas de la investigación	162
4.1 Propuesta de modelo de control interno para pymes.	162
4.1.1 Ambiente de control.	163
4.1.2 Evaluación de riesgos.	164
4.1.3 Actividades de control.	165
4.1.4 Información y comunicación.	166
4.1.5 Monitoreo	167
4.2 Metodología para la medición del impacto financiero de las fallas en el control interno en las pymes.	168
Conclusiones de la Investigación	169
Fuentes de consulta	173
Relación de tablas	179
Relación de gráfico.	180

Introducción

Desde sus orígenes, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar y proteger sus bienes y los del grupo del cual forma parte, ya sea una familia o una comunidad por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar robos o fraudes; por tal situación, comenzaron a implementar controles basados en su sentido común y conforme fue avanzando el conocimiento y la tecnología, estos controles comenzaron a ser más formales hasta llegar a la actualidad, donde las empresas requieren mejores sistemas de control interno.

Para esta investigación uno de los temas principales son las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que tienen una gran importancia para la economía de México, para lo cual se deben conocer sus principales características, las necesidades y problemas que tiene este sector empresarial, situación que lleva a entender su ciclo de vida, las causas de quiebra o fracaso y los retos que enfrentan en un mundo globalizado y cambiante como el de hoy.

Derivado de lo anterior y con las necesidades emergentes del mundo de los negocios, han surgido diversos marcos reguladores para el control interno, segundo tema sobre el que versa esta investigación. Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, y de su efectividad depende que la administración obtenga la

información necesaria para la toma de decisiones que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Para este trabajo de investigación, el marco teórico referente nos llevará a conocer temas relacionados al control interno, iniciando con los antecedentes históricos, la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo y las necesidades de las empresas. Así mismo, la definición de control interno y sus objetivos, para poder pasar al Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO, del cual se explican sus cinco componentes, principios y puntos de interés. De manera particular, se describirá el control interno en las pymes.

Por otro lado, también se abarcarán los temas de indicadores de gestión para las pyme, con el objetivo de conocer un índice que permita medir el impacto financiero de las fallas del control interno de las pymes.

Cabe mencionar, que las empresas existen con el fin de generar valor para sus grupos de interés. En su camino cotidiano se enfrentan a la falta de certeza en diversos ámbitos, por lo que el reto de toda organización consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede y se desea aceptar mientras se genera valor.

Por otro lado, las pymes operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones de los organismos, los mercados cambiantes y la competencia, crean incertidumbre. La mencionada incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos, para los cuales las pymes deben estar preparadas con herramientas de gestión que les permitan hacer frente a las adversidades del mercado global.

En términos generales, esta investigación versa en conocer la manera en que las pyme sujetas a estudio implementan y evalúan su control interno, y como consecuencia la identificación de las principales fallas de control interno. Derivado

de lo anterior se analizará si cuentan con una metodología para medir el impacto que tienen las fallas identificadas en las finanzas de la empresa.

De manera adicional y con el objetivo de ampliar el conocimiento en lo que se refiere al control interno y a la metodología para su evaluación y la medición del impacto financiero de sus principales fallas, finalmente se desarrollará una propuesta de un modelo de control interno adaptado a las necesidades específicas de las pyme y una metodología para la evaluación del impacto financiero producido por las fallas en el control interno.

Preguntas de investigación e hipótesis

Derivado del análisis preliminar se observó que las pyme tienen un área de oportunidad en cuanto a la medición del impacto financiero causado por las fallas en el control interno, situación que ha llevado al planteamiento del problema de esta investigación y del cual se deriva la **pregunta principal**:

- ¿Cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno?

De esta forma, la **hipótesis principal** es:

- La repercusión en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno son:
 - a. Pérdidas financieras
 - b. Gastos en exceso
 - c. Pérdidas de oportunidad de generación de ingresos
 - d. Fracaso empresarial

En este orden de ideas, las **preguntas secundarias** son:

- ¿Cómo miden el impacto financiero de las fallas en el control interno las pyme?

- ¿Por qué las pyme no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero de las fallas en el mismo?

En virtud de las preguntas anteriores, se desprenden las siguientes **hipótesis específicas** o secundarias:

- Las pyme miden el impacto financiero derivado de las fallas en el control interno de manera parcial, es decir, no tienen implementada una metodología que utilicen para la evaluación del impacto financiero ocasionado por las deficiencias en el control interno.
- Las pymes no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero del mismo porque lo consideran una carga administrativa adicional y no una cuestión que tenga repercusiones en los recursos financieros de la empresa.

Objetivos de la investigación

Una vez descrito el planteamiento del problema y la hipótesis, se detallarán los objetivos que se persiguen en esta investigación:

Objetivo principal

- Analizar cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno.

Objetivos secundarios

- Conocer la manera en que las pyme miden el impacto financiero de las fallas en el control interno.
- Analizar por qué las pymes no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero de las fallas en el mismo.

Para mayor referencia se presenta en forma esquematizada la dirección que seguirá esta investigación a través de una matriz de congruencia como se muestra a continuación en la tabla 1:

Matriz de investigación sobre los objetivos de la tesis y sus hipótesis

PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL
¿Cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno?	Analizar cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno.	La repercusión en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno son: <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras • Gastos en exceso • Pérdidas de oportunidad de generación de ingresos • Fracaso empresarial
PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS SECUNDARIOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS
¿Cómo miden el impacto financiero de las fallas en el control interno las pyme?	Conocer la manera en que las pyme miden el impacto financiero de las fallas en el control interno.	Las pyme miden el impacto financiero derivado de las fallas en el control interno de manera parcial, es decir, no tienen implementada una metodología que utilicen para la evaluación del impacto financiero ocasionado por las deficiencias en el control interno.
¿Por qué las pyme no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero de las fallas en el mismo?	Analizar por qué las pymes no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero de las fallas en el mismo.	Las pymes no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero del mismo porque lo consideran una carga administrativa adicional y no una cuestión que tenga repercusiones en los recursos financieros de la empresa.

Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para esta investigación será observacional, debido a que se estudiarán los hechos ocurridos actualmente en las empresas sujetas a

escrutinio, los cuales no se pueden manipular y las situaciones que se observen en la investigación serán descritas y analizadas.

Así mismo, el estudio será transversal correlacional ya que se mediarán el impacto financiero producido por las principales fallas en el control interno detectadas en las empresas sujetas a estudio durante el ejercicio fiscal 2016; es decir, se relacionarán ambas variables en la investigación.

Finalmente, la investigación también será descriptiva ya que se busca describir las variables involucradas que para este estudio son: las principales fallas de control interno en las pyme y el impacto que causas estas fallas en sus finanzas.

Método para la investigación

La directriz metodológica que será utilizada para esta investigación será deductiva, ya que se analizarán la información documental existente y se utilizará la observación del contexto actual para conocer la situación real que las pyme viven a diario. A través de lo cual, se planteará la problemática existente y se analizará la información de las empresas sujetas a estudios mediante un análisis del control interno, sus principales fallas y el impacto financiero que tiene para las pymes estudiadas.

Adicionalmente, esta investigación será analítica-sintética debido a que se van a descomponer las partes del problema estudiado para entender cada una de ellas y sus relaciones, con el fin de conocer a profundidad lo que sucede en la realidad con el fenómeno estudiado. De esta manera, se busca conocer el nivel de implementación y evaluación del impacto financiero que las fallas en el control interno provocan en la operación y permanencia de las pymes. Para complementar el conocimiento del fenómeno estudiado se busca elaborar una metodología para la medición del impacto financiero de las fallas en el control interno en las pyme.

Capítulo 1.- El papel que desempeñan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

1.1 Características de las pymes.

A lo largo de este capítulo se estarán abordando temas relacionados a las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes-PYME) para comprender a fondo estas organizaciones, cómo funcionan, sus principales características, el ciclo de vida que tienen, sus aspectos financieros principales; así como, las áreas de oportunidad en su gestión y aquellas causas que las llevan a extinguirse del mercado. Para lo cual, es necesario comenzar definiendo qué son estas empresas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (ODE) señala que una pyme es una entidad independiente, la cual no es subsidiaria o dependiente de otra compañía. Así mismo, menciona que el número promedio de empleados en estas empresas es de 250 empleados.

En este orden de ideas, una definición que se considera adecuada para estas empresas es la que se propone a continuación:

Las PYME son empresas cuyo tamaño está categorizado en tres niveles, micros, pequeñas y medianas, esto con base en el número de trabajadores y el rango de ventas anuales que reportan. Su participación radica en actividades de comercio, servicios, industria y trabajos independientes u otras actividades. Por su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) y a la fuente de empleos, estas empresas son la columna vertebral de la economía en México. Sin embargo, aun con la importancia que tienen en el país, las PYME sufren de un índice alto de mortandad, ya que menos del 50% sobreviven más de dos años. Estos organismos nacen en manos de emprendedores con la intención de tener una vida financiera independiente, por lo cual, someten su capital a niveles de riesgo considerables en la búsqueda de obtener un lugar en el mercado de esta economía global.

Ahora bien, desmenuzando la definición anterior, la actualización a la clasificación de las pymes es publicada en junio de 2009 como una modificación a la Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, en la cual se considera además del personal ocupado el monto de ventas anuales de los establecimientos, la estratificación de las pymes se puede observar en las siguientes tablas (Tablas 2):

Tabla 2. Estratificación de las Micro empresas			
Sector	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Industrial Comercio Servicios	De 0 a 10	Hasta \$ 4.0	4.6

Tabla 2. Estratificación de las Pequeñas empresas			
Sector	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Industrial	De 11 a 50	De \$ 4.01 hasta \$100	95
Comercio	De 11 a 30		93
Servicios	De 11 a 50		95

Tabla 2. Estratificación de las Medianas empresas			
Sector	Personal	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Industrial	De 51 a 250	De \$100.01 hasta \$250	250
Comercio	De 31 a 100		235
Servicios	De 51 a 100		235

*Tope máximo combinado= (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90
mdp= Millones de pesos

Fuente: INEGI, *Censo económico 2014; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos.*¹

¹ INEGI, *Censo económico 2014; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*, p. 14.

Por su parte el INEGI en su Censo económico de 2014 llamado; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, presenta la siguiente distribución de las unidades económicas en 2013:

Tabla 3. Distribución de las empresas por estrato, generación de empleos, remuneraciones pagas y aportación en la producción bruta en México, 2013.

Estrato	Núm. de empresas (Valor absoluto V.A.)	Núm. de empresas (%)	Personal ocupado total (V.A.)	Personal ocupado total (%)	Remuneraciones pagadas (%)	Aportación al PIB (%)
Total nacional	4,230,745	100.0	21,576,358.00	100.0	100.0	100.0
Micro	4,036,131	95.4	8,587,390	39.8	10.1	9.8
Pequeña	152,307	3.6	3,258,030	15.1	12.7	9.5
Mediana	33,846	0.8	3,516,946	16.3	18.6	16.6
Grande	8,461	0.2	6,213,991	28.8	58.7	64.1

Fuente: Elaboración propia con información del Censo Económico 2014, INEGI, página 199- 207 ²

Con base en la tabla anterior (Tabla 3), las pymes generan el 35.9% del PIB y del personal ocupado tienen un 71.20% de los empleos, estas empresas representan un 99.8% de las unidades económicas en México, una cifra que refleja y confirma la importancia que tienen para la economía y para las familias de nuestro país.

A nivel nacional, en 2013 habían 4,230,745 empresas, según datos de los Censos Económicos 2014, de las cuales el 95.4% son micro empresas en ellas laboran 39.8% de los trabajadores, importantes porcentajes para la actividad económica debido a que las coloca como el estrato más sobresaliente en estas variables. Las empresas pequeñas ocupan el segundo lugar por el número de

² INEGI, *Censo económico 2014; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*, p. 199-207.

unidades económicas con 3.6% y emplean 15.1% del personal ocupado. En cuanto a las medianas concentran el 0.8% de las unidades económicas con un 16.3% del personal ocupado. Por su parte, las empresas grandes, con 0.2% de las empresas, ocupan un mayor porcentaje de trabajadores comparado con la pequeña empresa, con 28.8 por ciento.

Al observar los resultados de las remuneraciones se observa que las empresas grandes se ubican en primer lugar, ya que lo que pagaron a sus trabajadores representó 58.7% del total nacional; seguidas por las empresas medianas ocupando el segundo lugar con 18.6%; las pequeñas el tercero con 12.7%; y las micro empresas aportaron 10.1 por ciento.

Con estos resultados se observa un fenómeno interesante, ya que si bien las micro empresas concentran un 95.4% del total de las empresas sólo pagan el 10.1% de las remuneraciones nacionales. Contrario a las grandes empresas, que cuentan con un 0.2% de las unidades económicas de México; sin embargo están pagando un 58.7% de las remuneraciones que se pagan en el país. Esto se debe a diferentes factores, como por ejemplo que las pymes no destinan recursos suficientes para elaborar programas de prestaciones y salarios que pudieran competir con los proporcionados por una empresa grande. Los recursos de las pymes son limitados y los empresarios pyme se ocupan en enfocar los recursos financieros en cuestiones de producción/operación más que en cuestiones de personal.

Es en el punto anterior donde radica un área de oportunidad, si bien México requiere más empresas para tener la capacidad de ofrecer empleo de acuerdo a las necesidades de la sociedad y las pyme forman parte de la estrategia, es imperante dedicar recursos para fortalecer a este sector. Ya que desde mi punto de vista, el país requiere nuevas empresas pero también requiere que se disminuya el índice de mortandad de las pyme. En otras palabras, México necesita pymes que tengan el objetivo y las herramientas para crecer y convertirse en grandes empresas que puedan proporcionar mejores condiciones de trabajo, salarios competitivos y que estén fortalecidas para hacer frente a la incertidumbre en la que se encuentra inmersa la economía global.

Ahora bien, de las más de cuatro millones de pymes en nuestro país se observó que el sector económico en el que más se desarrollan es en el comercial, seguido por el de servicios y manufactura como se muestra en la tabla siguiente (Tabla 4):

Tabla 4. Distribución de cada estrato de las pyme por el sector económico donde se desarrollan en México, 2013

Total nacional	Manufactura		Servicios		Comercio		Otras actividades	
	%	Valor absoluto	%	Valor absoluto	%	Valor absoluto	%	Valor absoluto
4,230,745.00								
Del Total de empresas	11.6	489,530.00	38.7	1,637,362.00	48.3	2,042,641.00	1.4	61,212.00
Micro	93.6	458,200.08	95.3	1,560,405.99	96.8	1,977,276.49	62.0	37,951.44
Pequeñas	4.2	20,560.26	3.9	63,857.12	2.2	44,938.10	27.8	17,016.94
Medianas	1.5	7,342.95	0.4	6,549.45	0.7	14,298.49	8.5	5,203.02
Pymes-por giro	11.5	486,103.29	38.55	1,630,812.55	48.1	2,036,513.08	1.4	60,171.40

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo económico 2014, INEGI.³

De manera global el sector más desarrollado es el comercial con un 48.3% del total nacional, del cual las pymes están ocupando el 48.1%, siendo este sector económico con mayor ocupación por estas empresas, en segundo sitio están los servicios con 38.55% de pymes y en tercer lugar está la manufactura con 11.5% de empresas y el resto se encuentra en otras actividades.

Con en el análisis de las tablas anteriores, se observa la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto global, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas está conformado por estas empresas.

Como se viene comentando, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte importante de la base económica en México, debido a que

³ INEGI, *Censo económico 2014; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*, p.p. 25, 71, 119 y 158.

por su número representan un generador de empleo y parte significativa del Producto Interno Bruto (PIB). Debido a lo anterior, por primera vez en nuestro país, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presentan la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, con el objetivo de contar con información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

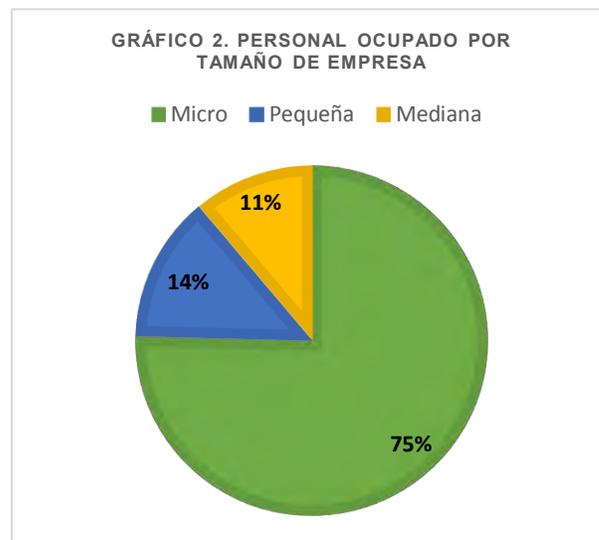
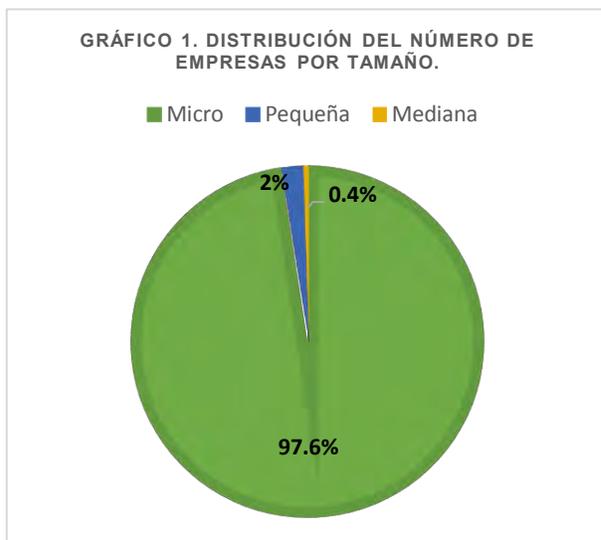
Esta encuesta busca contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofrece resultados y diversas características en los siguientes temas:

- Características económicas y de operación.
- Personal ocupado y capacitación.
- Capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación.
- Financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor.
- Tecnologías de la información y la comunicación.

Ahora bien, la ENAPROCE presenta resultados relevantes que nos permitirán partir de una base sólida para comprender las características principales de las pymes en México y aquellos factores que afectan su operación y longevidad.

La encuesta brinda los aspectos generales de las pymes comenzando con el total de empresas consideradas de 4,048,543, de las cuales el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Seguidas por las pequeñas empresas, que representan un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen

poco más del 11% de los ocupados.⁴ Como se muestra en las siguientes gráficas (Gráficos 1 y 2):



Fuente: Gráficas de elaboración propia con base en resultados de la ENAPROCE 2015.

Como se observa, este tipo de empresas tienen gran presencia en nuestro país y concentran un alto porcentaje de los empleos existentes, de ahí su relevancia para la economía de México.

Ahora bien, de este porcentaje tan representativo del personal ocupado en las pymes resulta relevante conocer el nivel de escolaridad y la capacitación que tienen los empleados que trabajan en estas empresas para lo cual la ENAPROCE brinda resultados como sigue:

⁴ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Nota Técnica de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, pp. 1-22.

Tabla 5. Escolaridad y capacitación del personal ocupado en las pymes

Tamaño	Número de empresas	Nivel de escolaridad del personal ocupado					Capacitación		
		Total del personal ocupado	Sin instrucción	Educación formal			Número de empresas que capacitaron	% de empresas que capacitaron	Total de personal capacitado
				Básica	Media-Superior	Superior			
Total	4,048,543	11,508,100	3%	51%	30%	16%	510,175	13%	18%
Micro	3,952,422	8,675,103	4%	52%	30%	15%	453,527	11%	11%
Pequeñas	79,367	1,550,838	3%	46%	30%	21%	44,305	56%	36%
Medianas	16,754	1,282,159	2%	51%	29%	18%	12,343	74%	44%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de ENAPROCE 2015⁵

En la tabla anterior (Tabla 5) se observan cifras importantes, donde muestran que en el total de las empresas tienen el 51% de su personal con preparación básica, es decir, que las pymes en México están siendo operadas y administradas por personal que no cuenta con la preparación necesaria para gestionar el negocio. Por otro lado, el 16% del personal de estas empresas cuenta con una preparación superior lo que brinda cierto grado de profesionalización en la operación de las pymes.

Aunado a esta situación, se presentan resultados relativos a la capacitación brindada a dicho personal ocupado, obteniendo que del total de las empresas consideradas sólo el 13% de éstas capacitaron en alguna medida a su personal y de estas empresas que tuvieron planes de capacitación sólo el 18% del personal ocupado recibió dicho beneficio. Es importante mencionar, que debido a las características de cada empresa, se puede observar que el porcentaje de empresas capacitadas es considerablemente menor en las micro empresas, con un 11% de empresas que capacitaron, en contraste con un 74% de empresas medianas que ofrecieron capacitación a su personal. Siguiendo con esta tendencia, se observa

⁵ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, [s.p.].

que las medianas capacitaron al 44% de su personal, es decir, estas empresas proporcionan más capacitación que las pequeñas y las micro empresas.

Ahora bien, los empresarios de estas empresas mencionaron algunas razones por las cuales no impartieron capacitación, destacándose como la causa principal para las tres categorías de empresas la siguiente: el conocimiento y las habilidades son los adecuados, es decir, no ven la necesidad de capacitar a su personal. Los porcentajes son 65.6% de las micro, 43.2% de las pequeñas y 36.8% de las medianas.

Como se mencionó anteriormente, las PYME tienen un papel muy importante para la economía y la sociedad de México; sin embargo, con las cifras anteriores se desvela la gran necesidad que existe en estas empresas de contar con personal que tenga la preparación necesaria para manejar estas organizaciones; así como la capacitación continua para hacer frente a los retos que el mercado global exige actualmente.

1.2 Aspectos financieros en las pymes.

Para comprender el entorno de gestión que se desarrolla alrededor a las pymes es necesario conocer los principales aspectos de la planeación y ejecución financiera que realizan las empresas.

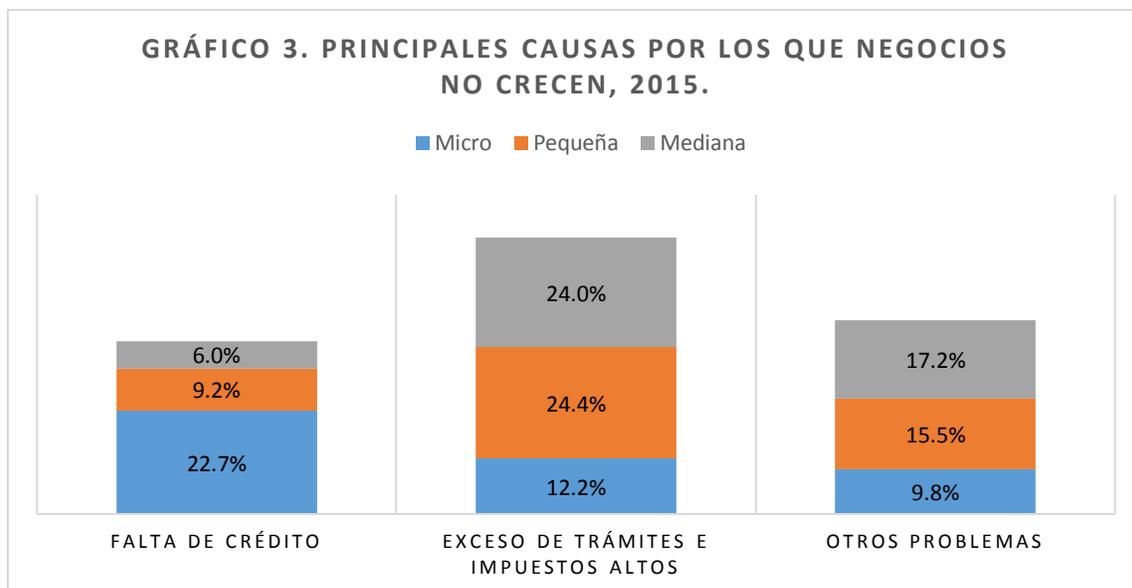
Uno de los problemas de las pymes es llevar una operación que en ocasiones funciona cuasi-profesional, ¿a qué se refiere esto?, la ENAPROCE en su variable ambiente de negocios y regulación reportó que en el año de inicio de operaciones de las empresas el 38.4% de las pyme utilizaban un cuaderno o una libreta de apuntes para llevar su registro de contabilidad, seguido por la contratación de los servicios de un contador con un 34.4% y el más alarmante, es el porcentaje de pymes que no lleva a cabo registros contables representado por un 23.6%.

Así mismo, se hace la comparación entre el año de inicio de operaciones y el 2015, situación que refleja que hubo un incremento de 48.2% en la contratación de un contador y por lo tanto, existió una disminución al 25.5% en el uso de cuaderno o libreta de apuntes. En las dos variables anteriores se observa un avance considerable en la mejor práctica contable, con un movimiento porcentual de entre 12.9 y 13.8 puntos porcentuales, respectivamente. Sin embargo, la variable de no llevar contabilidad sólo disminuyó 2.2 puntos porcentuales, quedando que para 2015 el 21.4% de las empresas no llevan registros contables.⁶

Esta situación refleja que las pymes no tienen una base financiera confiable que les permita conocer la situación de la empresa y tampoco pueden realizar planeación financiera a largo plazo lo que tiene como consecuencia que la toma de decisiones no sea la correcta de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para que una empresa que inicia con un capital reducido como los son las pymes y considerando que en sus planes está el crecimiento de la empresa, es necesario la adquisición de financiamiento. En este sentido, la ENAPROCE reportó resultados relativos al número de empresas de acuerdo a la causa principal por la que creen que sus negocios no crecen. Para efectos de esta investigación se seleccionaron los resultados más representativos por estrato de empresas como se muestran a continuación (Gráfico 3):

⁶ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, [s.p.].



Fuente: Elaboración propia con base en la ENAPROCE 2015.⁷

El análisis de estas tres variables muestran cómo para las micro empresas la principal barrera de crecimiento es la falta de un crédito, esta situación retoma importancia si la relacionamos con el hecho de que en 2015, aproximadamente el 46.9% de las pymes en México no llevaban contabilidad o la llevaban en un cuaderno de apuntes.

Para que una empresa pueda tener acceso a un financiamiento de un banco es requisito indispensable presentar los estados financieros básicos, declaraciones de impuestos, documentos que tienen su fuente origen en la información financiera y contable que la empresa debiera llevar, entre otros requisitos documentales; si a esta situación le agregamos lo descrito en el párrafo anterior podemos entender por qué estas empresas no pueden acceder a financiamiento y como consecuencia, comienzan a presentar problemas de liquidez, solvencia e inclusive el cierre de la empresa por falta de flujo de efectivo.

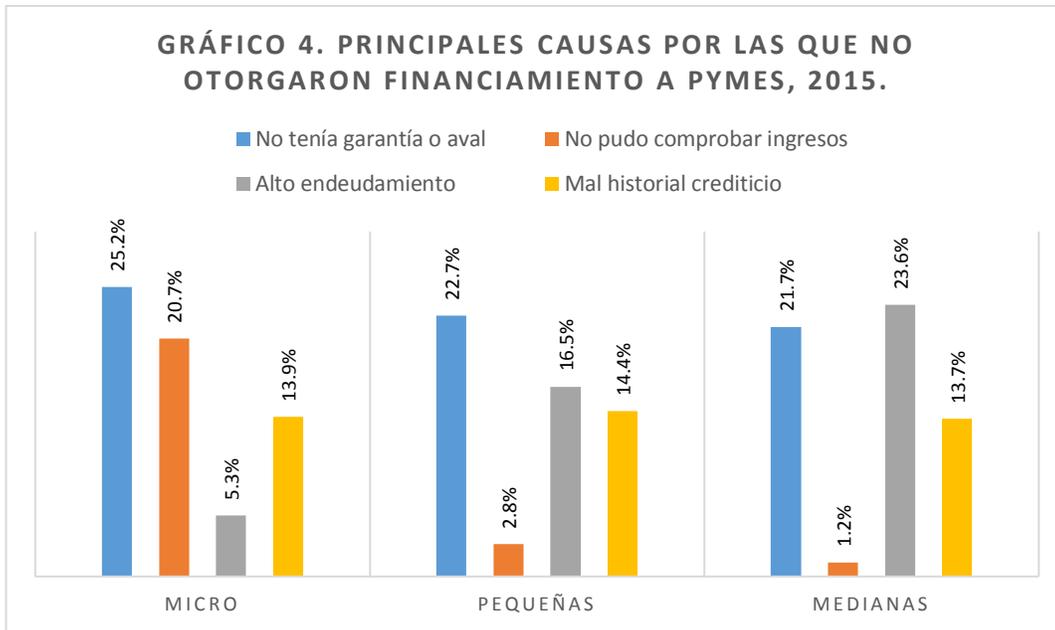
⁷ Para este gráfico la variable otros problemas incluye dificultad para el cálculo de impuesto, la baja calidad de las materias primas, de la mano de obra y de la infraestructura, costos de energía y de las telecomunicaciones, y problemas para localizar al personal adecuado.

Por otro lado, el exceso de trámites y altos impuestos con 24.4% son la principal causa del no crecimiento para las pequeñas empresas, seguido por otros problemas como la dificultad para calcular impuestos, entre otros.

El tercero de los porcentajes más considerables para las pymes es la categoría de otros problemas, con porcentajes de 9.8% para las micro a un 17.2% para las medianas, dentro de esta categoría están consideraciones como la dificultad de calcular impuestos, la baja calidad en las materias primas, falta de mano de obra calificada, entre otros.

En este orden de ideas, es relevante conocer las principales razones por las que no les otorgaron financiamiento a las pymes⁸, dentro de estas variables se destacan como principales la falta de una garantía, la imposibilidad de comprobar ingresos, un alto nivel de endeudamiento y tener un mal historial crediticio. Los resultados de la ENAPROCE proporcionan información relativa a estas causas, para lo cual se tomaron las causas más representativas para las pymes, esta información se presenta en la siguiente gráfica (Gráfico 4):

⁸ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, [s.p.].



Fuente: Elaboración propia con base en la ENAPROCE 2015⁹

Para las micro y pequeñas empresas la razón principal por las que no les otorgaron un financiamiento fue la falta de una garantía y para las medianas su principal causa fue tener un alto nivel de endeudamiento. En segundo lugar para las micro, tenemos la primera variable que para esta sección de la investigación nos resulta más importante, la imposibilidad de comprobar ingresos, donde las micro tienen un 20.7%. La segunda variable importante a considerar es el mal historial crediticio, donde los tres estratos reflejaron porcentajes muy cercanos entre sí, 13.9%; 14.4% y 13.7% para las micro, las pequeñas y las medianas, respectivamente, situación que refleja la falta de planeación a largo plazo y la necesidad de adquirir las herramientas para poder gestionar las pymes. Derivado de lo anterior y como venimos analizando la gestión financiera para estas empresas resulta un área de oportunidad, la cual les deriva en diversas dificultades como la imposibilidad de tener acceso a un financiamiento.

Para finalizar con el perfil financiero de las pymes, es importante considerar que del total de las pymes en México la minoría cuenta con algún financiamiento

⁹ Para este gráfico el financiamiento comprende créditos provenientes de diversas fuentes como bancos, proveedores, gobierno, acreedores diversos, etc.

que apoye su permanencia y crecimiento. Es decir, de cada 100 micro empresas 89 no tienen financiamiento, seguidas por las pequeñas de las cuales 72 de cada 100 tampoco cuentan con financiamiento y finalmente, las medianas donde la ENAPROCE reporta que 60 de cada centenar no tienen acceso a financiamiento.¹⁰

Llama la atención que la proporción de acceso a financiamientos va aumentando de las micro a las medianas empresas, esta situación se debe a que conforme una empresa va creciendo se someten a procedimientos de institucionalización lo que va brindado mayor estructura a la empresa y por lo tanto creando una imagen corporativa que genera un posicionamiento en el mercado y un nivel de mayor formalidad y credibilidad para el entorno que rodea a la empresa, entre estos a las instituciones que brindan financiamiento.

Esta información refleja que las pymes presentan dificultades para gestionar sus recursos financieros, ¿Cuáles dificultades van presentando estas empresas? las describiremos en el capítulo tres derivado de la revisión a las entidades sujetas de estudio.

1.3 Necesidades y áreas de oportunidad en la gestión de las pymes.

Retomando la importancia de la planeación financiera que debieran tener las pymes y derivado de la importancia que éstas tienen en México, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CODUSEF) en coordinación con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), dieron a conocer el cuadernillo denominado: *Financiamiento para tu empresa. Desarrolla tu negocio*.¹¹ Esto con el objetivo de apoyar a las pymes con herramientas para que su gestión financiera se sólida e impulsar su crecimiento.

¹⁰ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, [s.p.].

¹¹ Con base en CONDUSEF e INADEM, *Financiamiento para tu empresa. Desarrolla tu negocio*, pp. 1-32.

En este cuadernillo, los empresarios conocerán la importancia de la educación financiera al emprender un negocio, ya que resulta ser un cimiento para desarrollar a la empresa y contar con finanzas sanas, conocer las consideraciones que deben tomar en cuenta antes de contratar un crédito, así como evitar caer en endeudamientos que comprometan el futuro de la compañía.

Dentro de los principales aspectos que se mencionan en esta herramienta son:

- Diferenciar las finanzas de la empresa de las del emprendedor.
- Buscar financiamiento para la empresa y utilizarlo para cuestiones de la misma y no para pagos personales.
- Y finalmente, llevar un manejo del dinero mediante el registro de operaciones contables y fiscales de la empresa.

Existen más consideraciones para financiar a una empresa de nueva creación; sin embargo, se considera que estas tres son elementales que un emprendedor debe tomar en cuenta en sus inicios.

Por otro lado, las pymes tienen una ventaja; la flexibilidad, ya que su tamaño les permite que la comunicación sea más rápida y los procesos con menos niveles jerárquicos que recorrer. Esta clase de empresas es muy común que la figura del empresario sea quien aporte al proyecto el toque de liderazgo, compromiso el gran esfuerzo para supervivencia de la organización. Esta característica les favorece ya que deben contar con la capacidad de adaptarse a una economía global, con cambios tecnológicos constantes, nuevos marcos regulatorios, un mercado más exigente y una competencia cada día más voraz.

Sin embargo, en nuestro país las pyme presentan carencia en sus niveles de implementación tecnológica, problemas con el manejo de información, falta de preparación en los empresarios y dirigentes de las empresas, aspectos que afectan directamente en el desarrollo y permanencia de estas empresas.

Derivado del análisis de las estadísticas descritas y la literatura consultada referente a las PYME se observa que el principal problema que adolece a estas empresas mexicanas se deriva de su entorno de negocios, presentando deficiencias y atrasos tecnológicos y de gestión, lo que les impide ser competitivas y permanecer en el mercado.

Una clasificación propuesta para los problemas de las pymes es presentada por el IMEF donde los clasifica de la siguiente forma¹²:

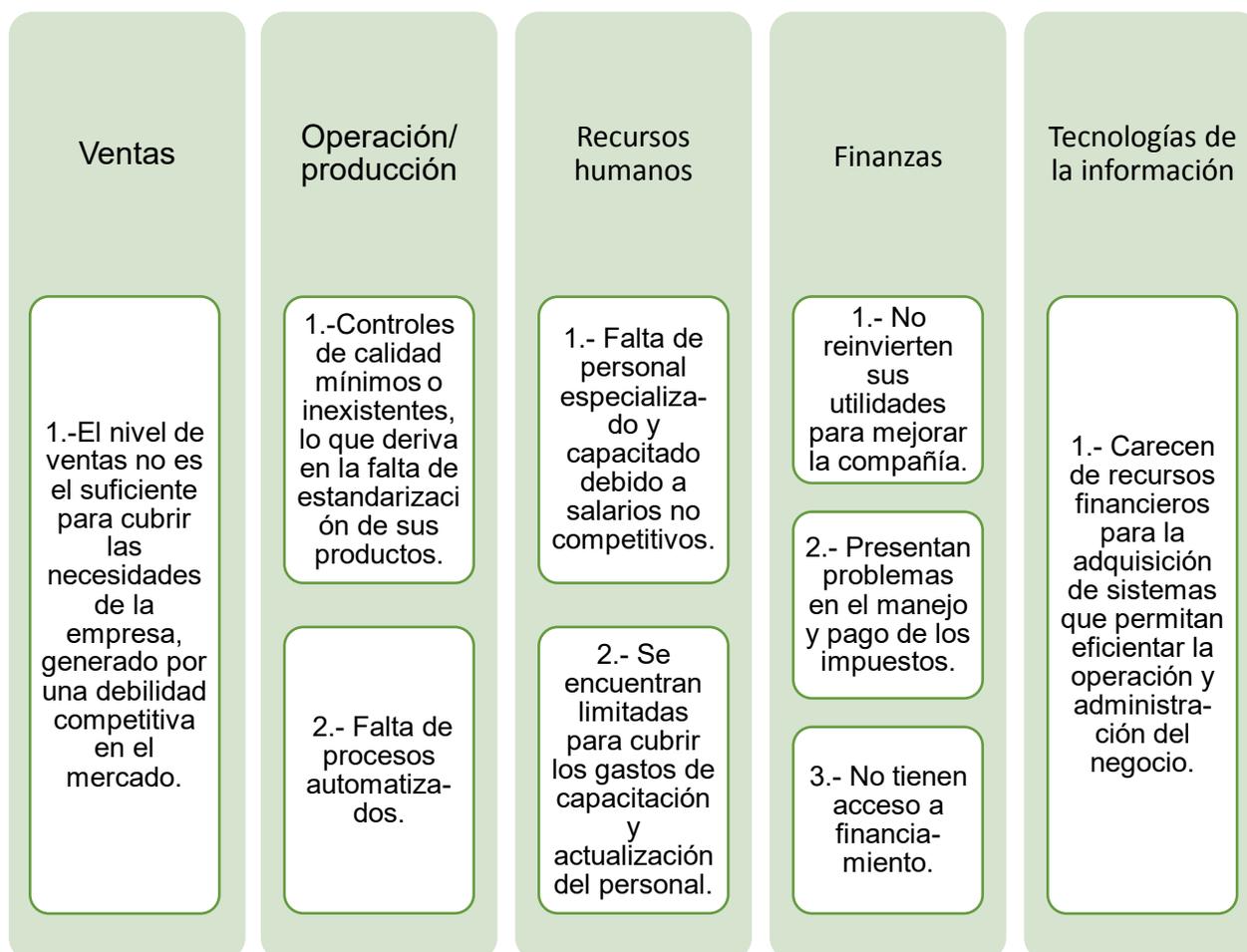
- Administrativos: se tienen deficiencias en la estructura de la organización, en cuanto al personal, las finanzas y los objetivos de la empresa.
- Operativos: las pymes presenta deficiencias en la obtención y manejo eficiente de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
- Estratégicos: deficiencias al entender el negocio y al mercado en el que se desarrolla le empresa.
- Externos: la pyme enfrenta deficiencias en cuestiones políticas, legales, sociales, tecnológicas y económicas con las cuales debe cumplir de acuerdo al marco normativo que regule sus operaciones.

De acuerdo al Observador de la Economía Latinoamericana¹³, en México las pymes tienen diversas áreas de oportunidad que hacen más difícil la posibilidad de que las pyme compitan con las grandes empresas por un posicionamiento en el mercado, estas problemáticas se clasificaron para esta investigación de acuerdo a las áreas funcionales de una empresa, como a continuación se muestra (Gráfico 5):

¹² Con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, p. 29.

¹³ Con base en Aguilar M. y Martínez, K. *Las PYMES ante el proceso de la globalización*. [s.p].

Gráfico 5. Clasificación de problemáticas de las pyme por área funcional



Fuente: Elaboración propia con base en *Las PYMES ante el proceso de la globalización*.¹⁴

En términos generales, los problemas descritos en el gráfico 5 se pueden englobar en un problema de creación formal de planes a corto y largo plazo, ya que las pymes no diseñan estrategias para dirigir el negocio y obtener resultados favorables.

Las desventajas en cada área de la empresa funcionan como un sistema, es decir, el hecho de que las pymes no cuenten con procesos estandarizados e institucionalizados en la producción u operación del negocio impacta directamente en el nivel de ventas, porque los clientes no confían que la empresa les venda

¹⁴ *Idem*.

productos de buena calidad, como consecuencia de esta situación la pyme no contará con los recursos financieros necesarios para contratar personal especializado, ni para capacitar al personal actual de la empresa, así como tampoco tendrán la capacidad de reinvertir recursos en la empresa para la adquisición de nuevas tecnologías, y finalmente, también resultarán complicaciones con el pago de los impuestos, lo cual traerá repercusiones para la empresa en el corto plazo.

Complementando las problemáticas descritas por el Observador pyme, existen otras razones que, según Robinson y Pearce¹⁵, dificultan realizar una planeación estratégica por parte de las pyme, estas razones son las siguientes:

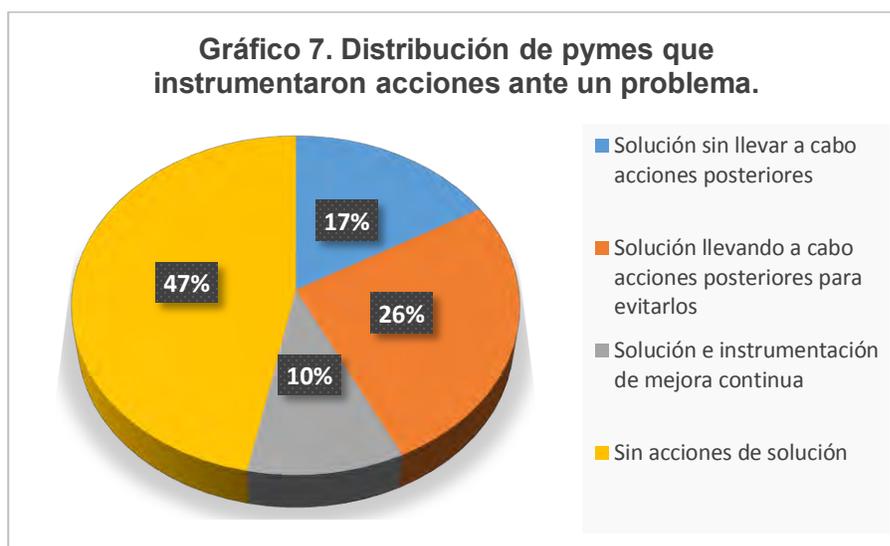
Gráfico 6. Razones que dificultan a las pymes realizar planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en IMEF, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*.

¹⁵ Con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 29.

Para continuar hablando de la situación que las pymes viven en su operación diaria, se considera relevante mencionar que, de conformidad con la ENAPROCE 2015, las capacidades gerenciales de estas empresas presentan datos de gran importancia, para su evaluación el INADEM, el BANCOMEXT y el INEGI reportaron resultados referentes a la distribución del número de pymes que instrumentaron acciones ante un problema presentado en su proceso de producción como se muestra a continuación:¹⁶

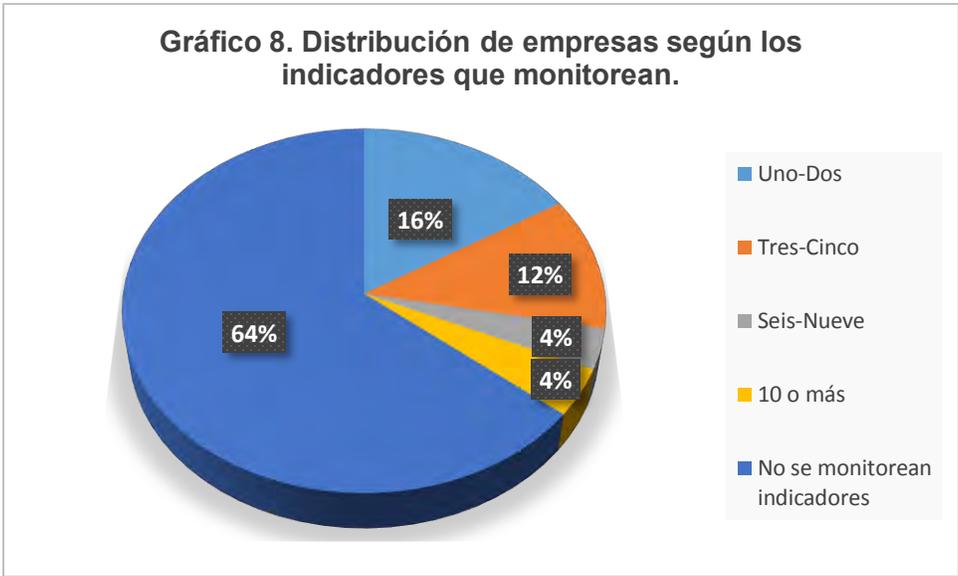


Fuente: Elaboración propia con base en ENAPROCE 2015.

Los resultados que más llaman la atención, como se observa en el Gráfico 7, son el 47% de las pymes no instrumentaron alguna acción para dar solución a sus problemas en el proceso de producción, seguida por el 10% de empresa que tienen implementados procedimientos de mejora continua que les permita tener operaciones más eficientes.

Para continuar con la evaluación de las capacidades gerenciales de las pymes es necesario mencionar lo relativo a las empresas según los indicadores de desempeño que monitorean destacando los resultados siguientes:

¹⁶ Con base en INADEM, BANCOMEXT e INEGI, *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, [s.p.].



Fuente: Elaboración propia con base en ENAPROCE 2015.

Resulta interesante conocer que el 64% de las pymes no monitorean indicadores, es decir que de cada 100 empresas sólo 36 empresas tienen implementados procesos para monitorear sus indicadores. En segundo sitio se tiene a las empresas que monitorean de uno a cinco indicadores con el 28% de las pymes, y finalmente están las empresas que monitorean de seis a diez o más indicadores las cuales son sólo 8 pymes de cada 100.

Establecer indicadores es una herramienta que permite a las empresas llevar un control relativo a diferentes áreas del negocio, por ejemplo; indicadores de producción, indicadores de ventas, indicadores financieros, indicadores de personal, indicadores de gestión, etc., pero lo más importante no es la implementación de dichos indicadores, la relevancia la adquieren cuando son operados y monitoreados para evaluar su comportamiento y con base en la información obtenida proporcionar herramientas confiables para la toma de decisiones que permita dar seguimiento a dichos indicadores y de tal manera mejorar las operaciones en la compañía.

Se han descrito diversas fallas que las pymes presentan en su gestión; sin embargo, no todo es negativo, de acuerdo con Vázquez y Oknaian ¹⁷ estas empresas tienen diversas ventajas para realizar un planeación estratégica y que por su naturaleza cuentan con condiciones que facilitan su implementación, entre las que destaca está la relación directa entre el futuro de la empresa y el del empresario, la flexibilidad existente en la estructura, los procesos sencillos y pequeños, la capacidad de cambio por su tamaño y una comunicación abierta por los reducidos tramos de control.

Las pymes deben reconocer estas ventajas y utilizarlas a su favor para construir un futuro a largo plazo y convertirse en pequeñas, medianas y finalmente grandes empresas con una consolidación en el mercado.

El panorama empresarial para las pymes se debe ver como una gran oportunidad de creación de valor tanto para los empresarios como para la sociedad y la economía del país; sin embargo, no se pueden perder de vista los retos que estas empresas deben enfrentar para sentar bases firmes que permitan crecer ordenada y sólidamente, lo que de manera directa ayudará a disminuir el índice de muerte de las PYME.

1.4 Ciclo de vida de las pymes.

Resulta relevante conocer y entender el ciclo vida de las pyme para así crear las herramientas que les ayuden a subsistir y crecer en el mercado, con la intención de conservar y apuntalar un pilar en la economía de México.

Existe una relación entre el momento del ciclo de vida en el que se encuentra una empresa y la selección de la estrategia a implementar para ese momento de su vida. Para comprender mejor la importancia del ciclo de vida se revisarán ciertos

¹⁷ Con base en Vázquez, E. y Oknaian, E. *Planteamiento para PYMES Argentinas, el arte de la supervivencia, ORIENTAR al desarrollo empresario*, citado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 29.

Modelos de Ciclo de Vida (OCL, por sus siglas en inglés) cuyo objetivo es establecer una serie de etapas categorizadas con base a la evolución de una empresa en el tiempo, identificadas de manera consecutiva y con características inherentes a cada una, las cuales representan el nivel de desarrollo en el que se encuentra una empresa.

En palabras de Leiva, el ciclo de vida de una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por la unidad a través de su existencia.¹⁸ Para reconocer este ciclo de las empresas se han considerado variables como antigüedad de las empresas, el número de empleados, el volumen de ventas de la empresa, el ambiente competitivo entre otras.

Uno de las primeras propuestas sobre el ciclo de vida de las empresas fue de Steinmentz en 1969, el cual refirió la vida de las empresas a cuatro etapas, donde señala que la empresa al avanzar a la siguiente etapa atraviesa por una crisis propia de la etapa anterior. Su propuesta fue la siguiente:

- I. Primera etapa.- Supervisión directa: la administración directa está a cargo del propietario de la empresa.
- II. Segunda etapa.- Supervisando la supervisión: se busca la expansión y el crecimiento a través de aprender de la administración profesional.
- III. Tercera etapa.- Control directo: se inicia delegando a directores clave, se maneja la situación del exceso de personal.
- IV. Cuarta etapa.- Organización divisional: Se cuenta con la estructura organizativa y los recursos para permanecer en el mercado.

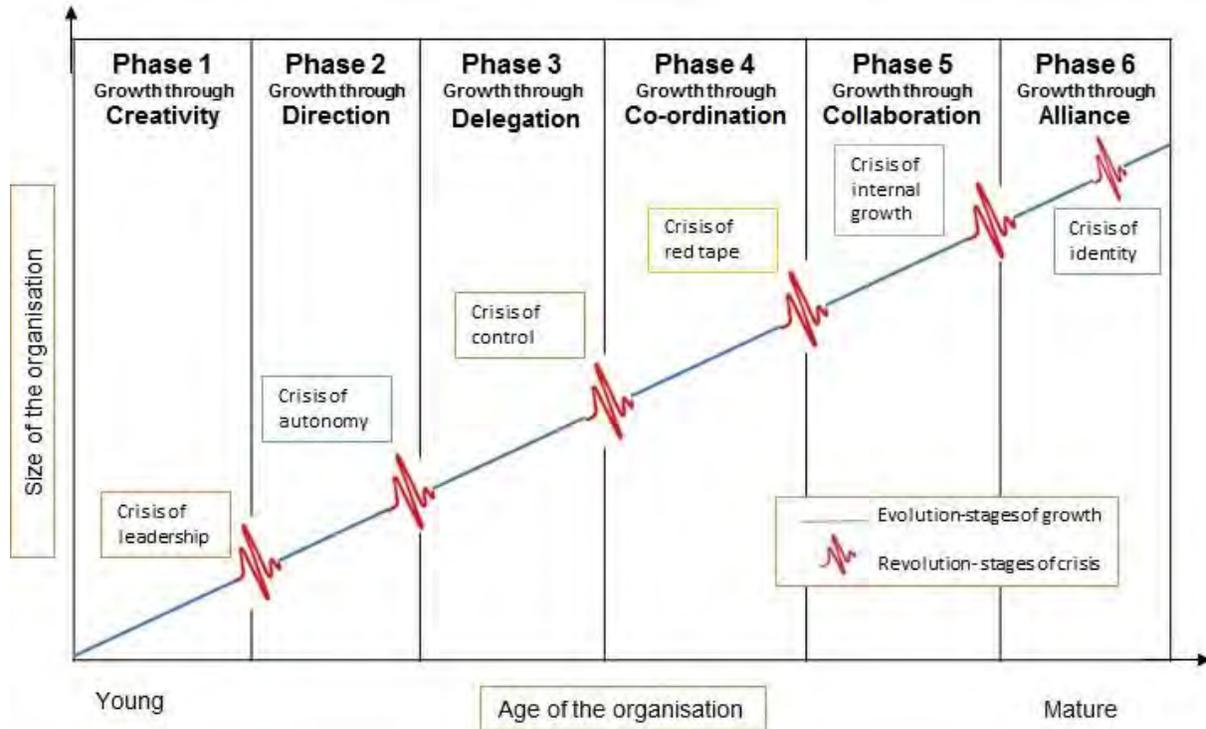
Posteriormente, para 1972 Larry E. Greiner en la publicación de su artículo *Evolution and Revolution as Organization Grow*¹⁹, explicó las diversas etapas por las atraviesa a lo largo de su historia. Una característica importante que se menciona es que estas etapas, llamadas por el autor fases, se repiten varias veces

¹⁸ Leiva B. *PYME. Ciclo de vida y etapas de desarrollo*, pp. 38-42.

¹⁹ E. Greiner Larry, *Evolution and Revolution as Organization Grow*.

hasta llegar a la madurez donde Greiner ubica a las fases de colaboración y alianzas. En el siguiente gráfico se ilustra la curva de Greiner:

Gráfico 9. Modelo de ciclo de vida de Greiner



Fuente: *Evolution and Revolution as Organization Grow.*

Una breve descripción de cada una de las fases de este Modelo comienza con la **fase 1**. Crecimiento por creatividad. Crisis de liderazgo. En esta etapa la empresa inicia sus actividades, donde se reconoce la existencia de la innovación y la creatividad. Al mismo tiempo, se reconoce que en esta fase se atraviesa por una crisis de liderazgo, donde la empresa comienza a crecer y su administrador o dueño desconoce de las herramientas que debe utilizar para su gestión.

Fase 2. Crecimiento por dirección. Crisis de autonomía: en esta etapa se comienza con la búsqueda de la persona que tomará las riendas de la empresa y que la orientará en su nuevo camino. Esta persona, generalmente es profesional de la gestión que desempeñará su función de gerente o director general. De esta manera la compañía comienza a tener su autonomía de gestión y poco a poco va permeando a todos los niveles de la empresa.

Una importante característica de esta fase es que se basa en el crecimiento por una dirección y gestión eficientes.

Fase 3. Crecimiento por delegación. Crisis de control: En esta etapa se presentan diferentes retos para las empresas, ya que los directivos se encuentran acostumbrados al funcionamiento de la empresa gracias a la concentración de responsabilidades que previamente se delegaron, como consecuencia, esta fase puede constituir un riesgo para las organizaciones.

Comienza con la descentralización por parte de los altos mandos; sin embargo, el riesgo está en que los altos mandos no se adapten a esta manera de descentralización y tiendan a regresar a la centralización del control, lo que genera malestar en las personas que tenían más libertad de actuación.

Fase 4. Crecimiento por coordinación. Crisis de papeleo: Es en esta fase donde las empresas comienzan con el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de los niveles. Aquí la crisis se refleja porque la empresa ha crecido de tal manera que los procedimientos son más rígidos y formales, provocando que la gestión sea más complicada.

Fase 5. Crecimiento por colaboración. Crisis de crecimiento: En esta etapa ya se tiene suficiente presión provocada por la complejidad y rigidez de la empresa, el modelo de Greiner, se debe buscar un nivel de colaboración, donde se estimule la espontaneidad y talento las personas para lograr una gestión de los equipos a través del control social y la autodisciplina.

Fase 6. Crecimiento por alianzas. Crisis de identidad: esta es la última etapa de este modelo, donde el autor describe una saturación psicológica en los empleados por la propia presión del crecimiento de las empresas.

El modelo de Greiner se centra en la figura que gestiona las organizaciones y el estilo gerencial como resultado de las crisis de cada fase previa. Este modelo

es una buena representación para un modelo de crecimiento para las empresas; sin embargo, cada organización es diferente y por tanto tiene necesidades distintas. Este modelo sienta buenas bases de partida para que una empresa pueda guiarse en su crecimiento, así como, mostrarles a las empresas que para que exista crecimiento deberá haber crisis, la cual deberá superar para continuar con su siguiente etapa de vida.

Ahora bien, existe un modelo de ciclo de vida para las pymes, desarrollado por Churchill y Lewis, determinaron un modelo de cinco etapas, basadas en las características principales de estas empresas como su acción independiente, una estructura organizacional y estilo de dirección diferentes.²⁰ Las etapas de este modelo son:

- **Existencia:** generar una empresa con viabilidad comercial.
- **Sobrevivencia:** alcanzar estabilidad financiera para invertir en activos, considerando el capital de trabajo y la reinversión para futuro crecimiento.
- **Éxito:** clasificada en dos sub etapas:
 - III D, es una etapa donde el empresario decide mantenerse en ese nivel y no busca un crecimiento.
 - III G, en esta etapa el principal objetivo es alcanzar el crecimiento. Los autores la consideran el primer intento de estrategia de crecimiento.
- **Take off:** en esta etapa se concentran los esfuerzos en implementar las estrategias para un rápido crecimiento, donde encontrar financiamiento toma un papel relevante.
- **Madurez:** aquí el principal reto es encontrar el equilibrio del control de los recursos financieros derivado del crecimiento y la flexibilidad, resultado del espíritu emprendedor.

²⁰ Churchill, N.C., y Lewis, V.L., *The five stages of small business growth*, 1983.

Para 2003 Lester y Parnell propusieron un nuevo modelo de ciclo de vida de las empresas el cual está basado en cinco etapas, que se muestran en el siguiente gráfico (Gráfico 10):

Gráfico 10. Ciclo de vida de las empresas 2003



Fuente: Elaboración propia²¹

El objetivo del trabajo de estos autores es identificar las características de las etapas de vida y relacionarlas con las estrategia –un estudio que desarrollaron con la participación de 242 gerentes de empresas-, finalmente los estudios reportaron que las características de las etapas de vida se pueden diferenciar por la situación que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza del ambiente; la estructura organizacional y el estilo de la toma de decisiones.

Como se ha descrito en esta sección, existen diversos modelos que buscan explicar las fases o etapas por las que una empresa en crecimiento debe pasar, cada modelo hace uso de diversas variables para calificar el proceso evolutivo de las empresas, considerando un emprendimiento de una sola persona hasta una empresa consolidada.

²¹ D. Lester y J. Parnell, *Firm size and environment scanning pursuits across organisational life cycles stages*, 3.

Finalmente, si consideramos a la empresa como un organismo vivo lo podríamos equiparar con el ciclo de vida de cualquier ser vivo, en el cual se consideran las tres etapas de la vida, nacer, crecer y morir, siendo inminente esta última para los seres vivos; sin embargo, para las empresas la última etapa puede evitarse mediante la implementación de estrategias durante las primeras dos etapas. Situación que representa el ideal de toda empresa, nacer, crecer y mantenerse; sin embargo, y en concordancia con el Modelo de Lester y Parnell, interviene una nueva variable, las empresas deben estar en constante innovación, por tal razón, surge una nueva etapa para las empresa, la reinención, la cual le permitirá estar vigente en el mercado.

1.5 Causas de la extinción de las pymes.

Antes de comenzar a hablar de la muerte de las empresas, se deben conocer los obstáculos a los que las pymes se enfrenta, de acuerdo con Churchill y Lewis, existen factores que pueden marcar la diferencia de cómo los negocios crecen y se desarrollan, y por lo tanto son determinantes para el éxito o fracaso de las empresas, estos factores son los siguientes²²:

1. Recursos financieros: principalmente flujo de efectivo y capacidad de endeudamiento.
2. Recursos humanos: número de personas y cualidades del personal.
3. Recursos de sistemas: integración y actualización de los sistemas de información contable, planeación y control.
4. Recursos de negocios: relaciones con clientes, proveedores, procesos, reputación y posicionamiento de mercado.
5. Cultura organizacional: establecimiento de metas.
6. Procesos de negocios.
7. Habilidades de dirección y administración de actividades

²² Churchill, N.C., y Lewis, V.L., *The five stages of small business growth*, 1983, Harvard Business Review. Citado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 38.

8. Habilidades estratégicas para afrontar las incertidumbres y oportunidades del entorno.

Los factores listados anteriormente se pueden reconocer y relacionar con el ciclo de vida de las pymes, considerando para éste las fases de gestación, desarrollo y crecimiento. En cada una de estas etapas las pymes enfrentan diversos obstáculos que les derivan en problemas que las afectan negativamente como se muestra a continuación (Tabla 6):

Tabla 6. Obstáculos que enfrentan las pyme durante su ciclo de vida para su crecimiento

Etapa	Obstáculos externos	Obstáculos internos
Gestación	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica macroeconómica • Seguridad pública • Gran cantidad de requisitos legales y fiscales para la apertura de la empresa. • Costos para contratar personal especializado que apoyen en la apertura del negocio. • Gastos para implementar condiciones para el negocio. Ej. Agua luz. • Poco acceso a financiamiento, con tasas elevadas. • Materias primas a costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia • Bajo nivel de especialización • Bajo nivel de automatización de procesos • Uso mínimo de sistemas computacionales. • Desconocimientos en temas administrativos y contables. • Ausencia de un plan de negocios. • Desconocimiento del mercado meta.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Restricciones para su publicidad • Obsolescencia en sus productos • No hay reinversión de utilidades generando una descapitalización. • Falta de programas accesibles de capacitación para los emprendedores. • Carencia de información por parte de los organismos de apoyo para pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital de trabajo • Cadenas productivas deficientes con proveedores y clientes. • Falta de políticas financieras para el control de utilidades • Falta de planeación financiera. • Áreas funcionales desconectadas entre sí. • No existen sistemas de control interno. • No hay inversión en el recurso humano. • No tienen estándares de calidad definidos formalmente. • Problemas para ser sujetos de financiamiento.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia por parte de grandes empresas. • Falta de políticas estructurales que apoyen a las pymes. • Desaparición del mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas más graves en el área administrativa, debido a que la empresa tiene mayor tamaño. • Información financiera poco confiable. • Más atención a la operación que a la administración. • Gastos fuera de control. • Obsolescencia de productos. • Falta de modernización de los procesos y maquinaria y equipo. • Áreas de producción y ventas desvinculadas. • Mala comunicación entre directores clave. • Falta de apoyo de asesores externos.

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*.²³

²³ Elaboración propia con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 38.

Reconociendo los obstáculos internos y externos que enfrentan las empresas, Saavedra y Tapia²⁴ proporcionan un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los factores de competitividad de las pymes a nivel meta. Derivado de lo cual, se observa que en cuestiones internas, las debilidades toman protagonismo, destacando como las principales: falta de planeación a largo plazo, falta de compromiso ante el trabajo, carencia en la capacitación del personal y la inexistencia de planes de comercialización, entre otras.

Por otro lado, los factores externos se muestran adversos para estas empresas con una larga lista de amenazas, como pobreza extrema en el país (45% de la población), bajo índice de competitividad, políticas de gobierno que no han generado un verdadero impacto en las pymes, rezago en la vivienda, por mencionar algunos.

Derivado de este análisis, se visualizan la necesidad existente de brindar condiciones para que las pymes puedan desarrollarse y crecer como empresas, mediante la implementación de soluciones como la utilización de recursos tecnológicos, innovación en sus procesos, programas de capacitación accesibles para empresarios, y todas las herramientas necesarias que permitan mejorar la gestión de las pymes.

Ahora bien, uno de los objetivos de las empresas es la supervivencia en el mercado, la cual está muy relacionado con la manera en la que las empresas enfrentan los obstáculos que se describieron anteriormente. Sin embargo, existen otros dos objetivos que las empresas no deben perder de vista, la rentabilidad y el crecimiento.

²⁴ Con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 39.

Las economías actuales fluctúan constantemente, pero las empresas continúan trabajando arduamente para lograr esta triada de objetivos, un reto que requiere de grandes esfuerzos por parte de ellas.

Al respecto, Rodríguez Valencia afirma que la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento son el marco de estudio para la estrategia empresarial. “Sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia”²⁵. Interesante manera de relacionar estos tres objetivos de las empresas, donde se reconoce que, en una economía capitalista, la coexistencia de la supervivencia y el crecimiento con la rentabilidad es indisoluble.

De acuerdo a Rodríguez Valencia²⁶ existen diversos factores que inciden de manera directa en el logro de la supervivencia de las empresas, tales como:

Producto: las empresas deben diversificar sus productos y servicios para aumentar sus posibilidades de éxito. Se considera que las empresas que se enfocan en un solo producto tienen menos probabilidades de supervivencia en el tiempo.

Mercado: en una economía globalizada como la actual, el mercado cambia constantemente generando dos posibles situaciones adversas para las empresas. La primera, que las necesidades de su *target* cambien y su producto ya no sea comprado, o bien, que la demanda aumente repentinamente lo que puede generar un problema de capital de trabajo para las empresas.

Tecnología: el atraso o avance tecnológico afectan la supervivencia de las empresas. Las empresas deben destinar recursos para investigación y desarrollo que les permita innovar con base en las nuevas necesidades de su mercado. Por

²⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p. 9.

²⁶ *Ibid*, p. 10.

otro lado, se debe considerar que las empresas deben utilizar tecnologías de información para realizar una gestión eficiente.

Capital: hay varias situaciones que inciden en este factor, como son: la subcapitalización que induce a las empresas a aumentar su nivel de endeudamiento; la falta de capital de trabajo; el alto costo del dinero; las condiciones económicas del país como un incremento en la inflación o una recesión; y, la diversidad de pensamiento entre los accionistas con respecto a los objetivos de la empresa.

Personal: las empresas tienen dificultades cuando los trabajadores tienen altas exigencias respecto a las condiciones laborales; o bien, cuando los salarios son altos; estas dos condiciones ponen en peligro la supervivencia de la empresa pero también colocan a los trabajadores en un riesgo de permanencia.

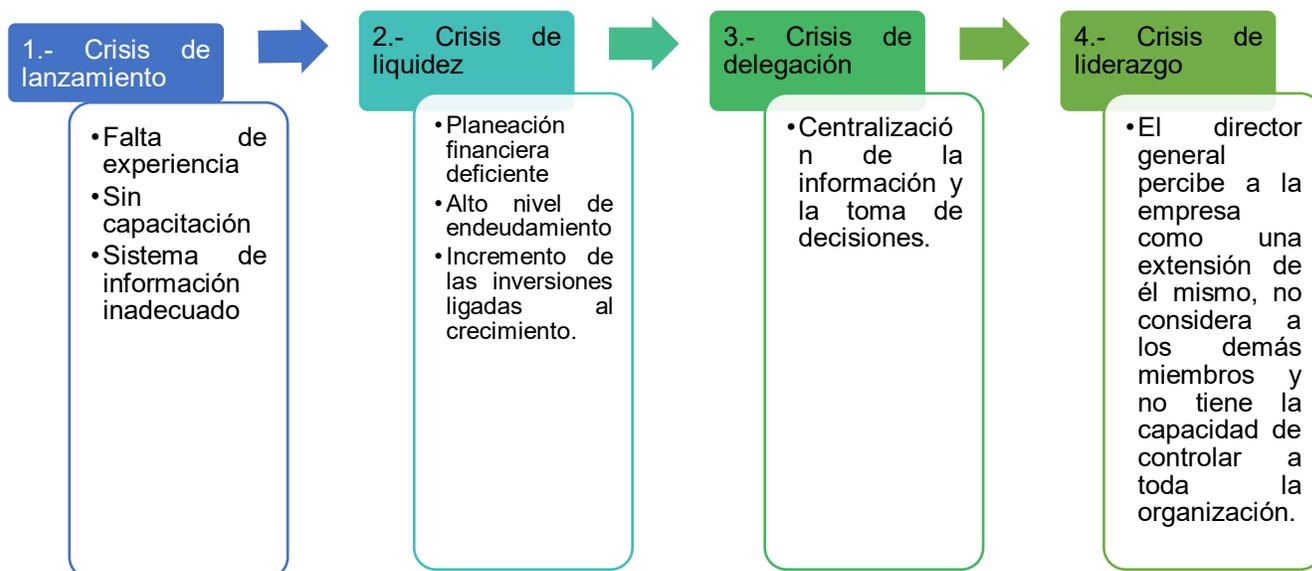
Competencia: la globalización ha llevado a una apertura de mercado entre los países, situación que provoca que las empresas nacionales no sólo compitan con empresas del mismo país sino que ahora el mercado tiene un abanico más grande de opciones para elegir, entre empresas locales y extranjeras. Por otro lado, se debe considerar la competencia directa, aquellos que venden o fabrican lo mismo que la empresa, pero también la competencia indirecta, aquellas empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos.

Los factores descritos afectan a las empresas sin importar el tamaño que estas tengan; sin embargo, las pymes generalmente son las que se ven más golpeadas cuando estos factores se materializan en problemas. Casi 80% de los nuevos productos fracasan y con ellos las empresas que los lanzaron al mercado.

La empresa Dun y Bradstreet²⁷, que publica en Estados Unidos datos sobre causas de quiebra atribuye 65% o más a la incompetencia administrativa como la principal causa de quiebra empresarial. La segunda causa es la carencia de experiencia en el sector en el que opera la empresa.

De acuerdo con J. Robidoux, las pymes a lo largo de su vida enfrentan una o varias de las siete crisis que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11. Las siete crisis de las pequeñas y medianas empresas



El gráfico continúa en la siguiente hoja.

²⁷ Con base en estudio de Dun y Bradstreet, empresa estadounidense que realiza estudios empresariales citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p. 14.



Fuente: Elaboración propia con base en J. Robidoux ²⁸

Este enfoque de las siete crisis de las pymes presenta similitudes con la propuesta de Larry E. Greiner y el Modelo de Ciclo de vida de las empresas, ya que ambos coinciden en que las empresas tienen que hacer frente a diferentes crisis a lo largo de cada etapa o fase por la que van atravesando de acuerdo al crecimiento de la misma.

De los factores organizativos, el control contable, el sistema de gestión financiera, la calidad de los servicios, el aspecto gerencia, las oportunidades del negocio, el equipo y la tecnología son los elementos más representativos del éxito o fracaso empresarial afirmación que sostiene Mosqueda Almanza²⁹.

En el estudio “La esperanza de vida de los negocios en México 2015” ³⁰ se muestran los principales indicadores de fenómenos relacionados con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México. En dicho estudio se observó que de cada 100 negocios que nacen en México, sobrevive el 64%; sin embargo, a los primeros cinco años 70% de los negocios cerraron sus actividades

²⁸ Con base en J. Robidoux citado por citada por Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, p. 14.

²⁹ Rubén Marín Mosqueda Almanza, *Indicadores del fracaso en las empresas mexicanas*. p 206.

³⁰ Con base en El economista, *Sólo 11 de cada 100 nuevos negocios sobreviven en México 2015*, [s.p.]

y a los 20 años sólo sobrevive el 11%, siendo las PYME las más vulnerables y con mayor índice de mortandad.

Así mismo, en la presentación de este estudio, se mencionaron algunas de las carencias de las pyme ante un entorno globalizado como son³¹:

- Poco acceso a financiamiento.
- Deficiente capacidad empresarial, es decir, fallas administrativas por falta de personal capacitado.
- Carencias técnicas y operativas.

Como se observa, una de las principales causas de muerte de una pyme en México es la falta de preparación administrativa por parte de los empresarios o la incapacidad administrativa, como la llaman los autores, aun cuando el gobierno ha establecido apoyos de carácter económico y capacitación a emprendedores y empresarios a fin de prepararlos para elaborar estrategias adecuadas a las características de estas empresas que les permitan tener un crecimiento corporativo. El camino resulta largo y sinuoso, por lo que es importante dotar a los creadores de nuevos negocios, así como a los empresarios asiduos, de los conocimientos necesarios que les permitirán hacer frente a los retos de gestión y operativos que se presentan en el actuar diario de las organizaciones y así, lograr que las empresas crezcan y se mantengan en el mercado.

1.6 Las pymes mexicanas en los mercados actuales.

Las necesidades de los consumidores han cambiado a lo largo del tiempo, influenciadas por el mercado global, las redes sociales, la velocidad de la comunicación y de la creación de información, situaciones que han llevado a que las empresas cambien para poder ofrecer productos de interés a sus mercados y lograr permanecer vigentes en las preferencias de los cliente; sin embargo, esta

³¹ *Idem*

evolución empresarial requiere trabajos de transformación interna tanto en la manera de administrar las empresas como en la forma de hacer negocios.

El entorno económico actual tiene grandes retos para las empresas, donde las grandes compañías buscan resguardarse de este ambiente adverso haciendo uso conjuntamente de todos sus recursos humanos, financieros y tecnológicos, pero cómo afectan estas situaciones a las pymes y cómo las afrontan es una variable que debe conocerse, ya que como se ha venido analizando, no cuentan con planeación a largo plazo por lo tanto no tienen planes de contingencia que les permitan contrarrestar los efectos de los problemas o bien, evitar que éstos las afecten.

De este tipo de situaciones podemos mencionar como ejemplo los movimientos en el tipo de cambio, las grandes empresas se preparan para las fluctuaciones de la moneda adquiriendo futuros y coberturas sobre el precio de sus insumos, con esto minimizan el impacto en el costo de producción y salvaguardan los niveles de utilidad en sus productos. Sin embargo, qué sucede con las pymes, tienen que hacer frente a este problema pagando la diferencia cambiaria y absorbiendo el impacto financiero.

En cuanto a los ingresos de las pymes se ven afectados por la diferencia tan estrecha entre el crecimiento económico del país y la inflación, ya que al contar con procesos productivos pequeños el alza de precios en sus insumos impacta severamente sus costos, aunado a que este costo no lo pueden transferir al consumidor final.³²

Una de las principales señales de la globalización es la capacidad de dar origen a equipos multiculturales; así como, concretar como un proceso dinámico de progresiva libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes,

³² Con base en Alfredo Huerta Chabolla, *Las pymes en el entorno económico actual*, [s.p.].

servicios, tecnología y capitales permitiendo a las empresas movilizar suministros y activos más allá de las fronteras.³³

Si bien, la globalización representa grandes retos para las pymes también trae oportunidades para estas empresas. Por sus características como, la flexibilidad y la rápida adaptación tienen una ventaja competitiva ante las grandes empresas, ya que el mercado presenta una tendencia hacia los productos personalizados y a las compras por experiencia, situación que para las empresas grandes les resulta muy complicado por su tamaño y estructura. Sin embargo, las pymes pueden aprovechar esta oportunidad y atender este mercado.

Por definición, la globalización económica implica el proceso económico por el cual el comercio se internacionaliza, derivando en una incesante competencia internacional que obliga a las empresas a presentar a los clientes una amplia variedad de productos y servicios con el fin de alcanzar o mantener una posición en el mercado. Si este hecho hace que las empresas sean cada vez más competitivas, las pymes requieren de dar el paso siguiente y planear a largo plazo con miras a un crecimiento internacional.

Para lograr su internacionalización es necesario que las pymes mejoren su competitividad y de esta manera puedan aprovechar los numerosos tratados internacionales de libre comercio que existen en México. Para 2011, México tenía 12 Tratados de Libre Comercio con 44 países, facilitando el acceso a tres continentes³⁴. El gobierno está realizando esfuerzos para apoyar a las pymes, ya que se ha dado cuenta la gran importancia e impacto que generan en el país; sin embargo, el avance de estas empresas no depende solamente de los apoyos que el gobierno les brinde, dependen más del compromiso y esfuerzo que los empresarios pongan para hacer crecer a sus empresas.

³³ Guillermo De la dehesa, *Comprender la globalización*, p. 35.

³⁴ Norma A. Hernández Perales, *Internacionalización de la pyme en México, un estudio exploratorio*, 2013,[s.p.].

Finalmente, la economía mexicana está apuntalada en gran medida por las pymes y mucho se dice sobre la necesidad de creación de más empresas en México; sin embargo, dado a las estadísticas presentadas en este capítulo relativas a la mortandad de pymes donde a los primeros cinco años 70% de los negocios cerraron sus actividades, es necesario que las pymes transiten por un proceso de crecimiento y las micro en un futuro cercano se conviertan en pequeñas y éstas en medianas y así sucesivamente, lo cual significaría que implementaron las herramientas necesarias que las fue llevando a su desarrollo y crecimiento, siendo más estables, productivas y competitivas.

Capítulo 2.- Control Interno e indicadores de gestión

2.1 Antecedentes históricos del control interno.

Desde principios del siglo XX, los sistemas de control interno contable han sido considerados para diseñar los programas de auditoría. En 1917, Robert Montgomery señaló que “si el auditor se ha satisfecho que el sistema de verificación interna es adecuado, no tratará de duplicar trabajo que ha sido desempeñado adecuadamente por alguien más”.³⁵

En esa época las revisiones de control interno contable no eran exigidas por normas profesionales, ni había una guía de carácter general establecida para su realización; sin embargo, las revisiones o auditorías fueron necesarias debido al aumento en el volumen de las operaciones.

Una de las primeras referencias en la literatura profesional de auditoría sobre la necesidad de revisar el control interno contable, apareció en la publicación de 1929 *Verificación de Estados Financieros*. Ésta surgió de una revisión realizada por el Instituto Americano de Contadores a un folleto impreso en abril de 1917 del Boletín de la Reserva Federal, llamado *Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance*, en el cual se menciona la relación existente entre el control interno contable, como verificación interna, y el programa de auditoría.³⁶

Posteriormente, en 1936 el Instituto Americano de Contadores realizó una revisión del folleto de 1929, denominada *Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes*, en la cual se utiliza y define por primera ocasión el concepto de control interno y la importancia de su evaluación.

³⁵ Robert H. Montgomery, *Auditoría: Teoría y Práctica*, Nueva York, Ronald Press Co., 1917, p. 50 2ª. ed. rev. y ext., Nueva York Ronald Press Co., 1917, (2ª ed.), p.50, citado por Theodore J. Mock, *Evaluación y Juicio del auditor en relación con el control interno contable*, trad. de Ivonne Navarrete de Ricossa, IMCP, 1995, p. 21.

³⁶ Con base en *Idem*.

Fue hasta 1949 que surgió la primera definición formal del control interno, elaborada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA, bajo el título *Internal Control – Elementes of a Coordinated System and its Importance to Managment and the independent Public Accountant* (Control Interno- Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gestión y el Contador Público Independiente), definiendo al control interno como:

“El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas pre escritas”.³⁷

A partir de 1977, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), reagrupó los 37 boletines emitidos en materia de Procedimientos de Auditoría generando una nueva presentación de dichos pronunciamientos, ampliando el nombre a Normas y Procedimientos de Auditoría.

En la edición de 1994, el Boletín 3050 establece que la estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Como se observa, a lo largo de la evolución de los negocios se ha creado una necesidad de evaluar el control interno en las organizaciones, lo que ha llevado a este tema a ser objeto de estudio e investigaciones. Actualmente, se cuenta con una definición de carácter universal contenida en las Normas de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y otros Servicios Relacionados 2016, la cual lo define como sigue:

³⁷ Samuel Alberto Mantilla (coord.), *Auditoría del Control Interno*, p.11.

“El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.”³⁸

Así mismo, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) establecen los componentes del control interno, como son: entorno de control, el proceso de valoración del riesgo, el sistema de información, las actividades de control y el seguimiento de los controles, los cuales se deben considerar para la evaluación del control interno en una empresa.

Para 2017, se cuenta con un Marco Integrado de Control Interno universalmente aceptado como una mejor práctica empresarial, este Marco integrado es el Modelo COSO, (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), el cual constituye un modelo de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno; fue publicado en 1992, y presenta los resultados realizados durante cinco años por el grupo de trabajo creado por la *Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting* en Estados Unidos en 1985.

Dicho grupo estaba constituido por expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas, como son: *American Accountaing Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executive Institute, Institute of Internal Auditors y Institute of Management Accountants*.

Cabe señalar que la redacción del informe fue encomendada a la firma internacional *Coopers and Lybrand*.

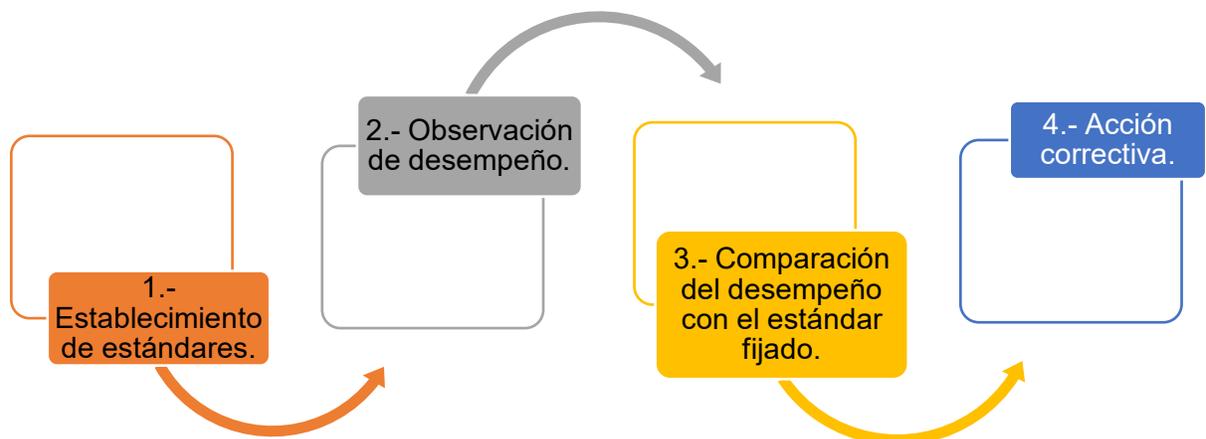
³⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas Internacionales de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y otros Servicios Relacionados*, p. 316.

En septiembre de 1992 la Comité emitió la primera versión del Marco Integrado de Control Interno (*Internal Control-Integrated Framework*), también llamado *COSO I*. El cual fue considerado como referencia para el diseño, implementación y conducción del control interno. Posteriormente, en 2004 el Comité emitió el Marco Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management-Integrated Framework*), al cual es conocido también como *COSO II*. Y para 2013 se publicó una versión adicionada de Marco Integrado de Control Interno conocida como *COSO III*, del cual las empresas públicas obligadas a la implementación de este Marco deberían hacerlo para 2014 a más tardar, como se mencionó, para las empresas que no coticen en la bolsa el Modelo *COSO* no es de carácter obligatorio y es considerado como una mejor práctica corporativa.

2.2 Definiciones importantes para el control.

Para hablar del control es necesario comenzar con su definición básica, donde el control es definido como un proceso cíclico de regulación con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento.³⁹ Intervienen cuatro fases que son:

Gráfico 12. Fases del control



Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la administración*, 2004

³⁹ Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la administración*, pp. 150-152.

La definición y clasificación descritas son estructura generales referentes al control, lo cual va a permitir entender la raíz del control interno, la cual proviene del control como la cuarta fase del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

2.2.1 Tipos de Control

Como se mencionó anteriormente, el control proviene desde el proceso administrativo como una etapa de verificación de lo obtenido en la ejecución del trabajo comparándolo con lo que se planeó realizar. Desde esta perspectiva y en términos generales, se considera importante conocer los dos tipos de control que la organización tiene para su administración, y estos son el control administrativo y el control contable, de los cuales a continuación se menciona una descripción.⁴⁰

Control Administrativo

De acuerdo con Estupiñán, existe un sistema de control interno y es el control administrativo, que es el plan de organización que adopta toda la empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar funciones
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener la eficiencia
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgos.

⁴⁰ Con base en Rodrigo Estupiñán Gaitán, *Control Interno y Fraudes*, pp. 6-7.

- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de la supervisión o monitores.

Como se observa, las medidas que este autor plantea para verificar el logro de los objetivos de la administración se parecen a los componentes de control que incluye el Modelo COSO el cual revisaremos más adelante.

Control Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge como una herramienta el Control Interno Contable, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Que las operaciones se registren:
 - Oportunamente
 - En las cuentas apropiadas
 - Y en el periodo contable en que se llevó a cabo.

Lo anterior con el objeto de permitir la preparación de los estados financieros y mantener el control contable de los activos.

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la acción correctiva necesaria.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones requeridas por parte de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

Conociendo las generalidades del control ahora se dará paso al tema que atañe esta investigación el control interno en las empresas.

2.2.2 Control interno

Actualmente, se cuenta con gran variedad de definiciones de control interno; sin embargo, tomaremos para este principio la definición proporcionada por las Normas Internacionales de Auditoría Interna, como sigue:

El control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por el gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con el objetivo de brindar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización en lo relativo a la fiabilidad de la información financiera, la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno”⁴¹

Objetivos Generales de Control Interno

El sistema de control interno de una empresa debe ser diseñado con base en los objetivos generales del control, los cuales se enuncian a continuación:⁴²

A. Objetivos del sistema contable:

Un sistema contable se conforma de los siguientes elementos:

1. Catálogo de cuentas.
2. Instructivo para el manejo de cuentas.
3. Guía contabilizadora.
4. Paquete de estados financieros.
5. Catálogo de formas que inciden en el sistema contable.

Contar con un sistema contable tiene diversos objetivos como son:

- Identificar las transacciones susceptibles de registro.

⁴¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas Internacionales de Auditoría, NIA 315, *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno*, p. 316

⁴² Los siguientes párrafos referentes a los Objetivos del control interno se realizaron con base en Juan Ramón Santillana González, *Sistemas de control interno*, p 54.

- Medir y registrar las transacciones.
- Comunicar los resultados del proceso a través de los estados financieros y presupuestales emanados de la propia contabilidad.

B. Objetivos de autorización:

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas de la administración:

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
2. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y ser sometidas con oportunidad para su aceptación.
3. Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
4. Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados, incluyendo los relativos a la tecnología de información.

C. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones: ⁴³

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera o cualquier otra normativa aplicable a los estados financieros, así como, para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia, por lo tanto:

1. Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de los estados financieros.
2. Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando sobre todo que lo sean aquellas que afectan a más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre ciclos, éstos deben identificarse plenamente para verificar que se hayan realizado cortes de operación adecuados.

⁴³ *Ibid* p. 55

D. Objetivos de verificación y evaluación:

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar las medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. Este objetivo complementa en forma importante a los otros objetivos generales del control interno.

Por otro lado, el contenido de los informes, de las bases de datos y de los archivos deben ser verificados y evaluados periódicamente.

E. Objetivos de Salvaguarda física:

El acceso a los activos y a los archivos sólo debe permitirse con apego a las políticas de la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno respeto y apego a las debidas autorizaciones.

Ahora bien, una vez descrito qué es el control interno, sus tipos y sus principales objetivos es momento de conocer qué es un sistema de control interno. El cual se define como un conjunto ordenado, interdependiente e interactuante de los objetivos generales y específicos del control interno, que coadyuva al logro de la misión y objetivos de una entidad económica.

En otras palabras, lo podemos definir como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

La implementación y la vigilancia de este sistema de control interno dentro de una organización apoya a la administración a tener mayor certeza del cumplimiento de los objetivos; sin embargo, debemos considerar que ningún

sistema de control interno es completamente falible, ya que es ejecutado por personas y por ello lleva la probabilidad de cometer errores.

2.3 Generalidades del Marco Integrado de Control Interno, Modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Conociendo la evolución que ha tenido el control interno en la historia de los negocios, se debe señalar que, de manera específica, para esta investigación se ocupará como teoría principal el Marco Integrado de Control Interno de COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), el cual constituye un modelo de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.

El objetivo de redactar el Informe COSO fue establecer una definición de control interno, que fuera aceptada como un marco común de acuerdo a las necesidades de todos los sectores interesados en la materia y aportar una estructura de control interno que facilitara la evaluación de un sistema en cualquier organización.

El Modelo COSO define al control interno como un proceso realizado por la alta gerencia, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y cumplimiento.⁴⁴

Este Modelo fue creado para proveer instrumentos de apoyo al gobierno de la entidad y a la administración en diversas cuestiones como:

- Aspectos críticos de gobierno
- Ética en los negocios

⁴⁴ Este apartado fue desarrollado con base en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control-Integrated Framework Released, Executive summary*, pp. 1-3.

- Control interno
- Administración de riesgos empresariales
- Fraudes
- Información financiera

La misión de este informe es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la gestión del riesgo, control interno y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

El Marco Integrado de Control Interno COSO provee tres objetivos del control interno, lo que permite a las organizaciones enfocarse en los diferentes aspectos de éste:⁴⁵

1. Objetivos operacionales. Se refiere a la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas por la entidad, incluyendo las metas operacionales y financieras, y las salvaguardas de activos contra pérdidas.
2. Objetivos de reporte. Aluden a los reportes financieros y no financieros y pueden abarcar su confiabilidad, oportunidad, transparencia y otros términos establecidos por organismos reguladores; y reconocimiento de normatividad aplicable y políticas de la entidad.
3. Objetivos de cumplimiento. Son los relativos a la adherencia y cumplimiento de la legislación y regulaciones a que está sujeta la organización.

Este marco integrado de control interno fue adicionado y la versión más reciente fue publicada en mayo 2013, en la cual se mantiene la definición de control interno y sus cinco componentes, pero se incluyeron 17 principios de control que representan el elemento fundamental y están asociados a cada componente de

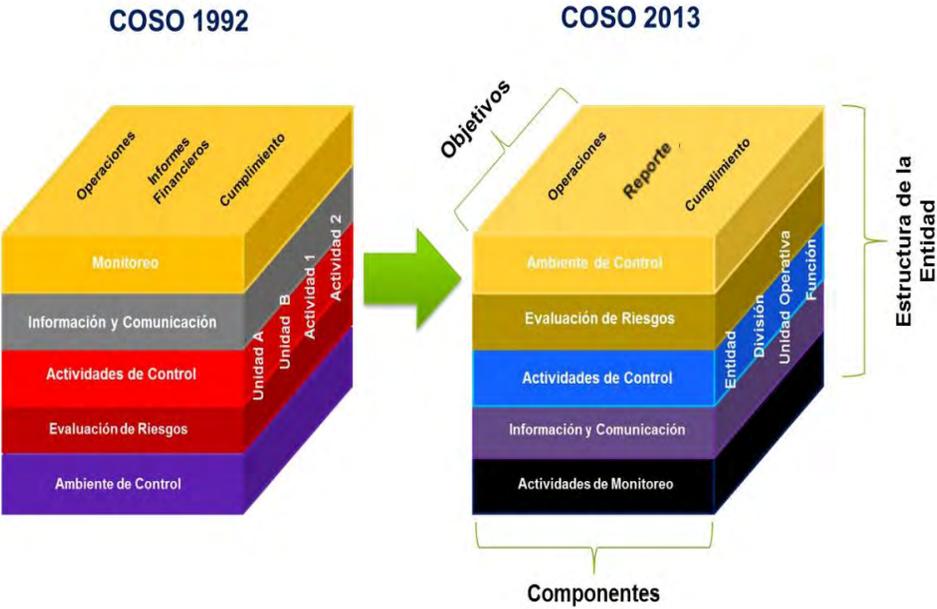
⁴⁵ Con base en Juan Ramón Santillana González, *Sistemas de control interno*, p 79.

control, los cuales se deben ejecutar en forma conjunta para la operación de un Sistema de Control Interno (SCI), esto con el objetivo de facilitar el uso y aplicación en las organizaciones. ⁴⁶

Adicionalmente, se integraron puntos de enfoque o características importantes de los principios y se reconoce que el diseño y la implementación de controles para cada principio y componente, requiere de juicio y deberán ser adaptados de acuerdo a cada organización. Es importante considerar que el control interno es un proceso dinámico, interactivo e integral, donde los componentes funcionan como un sistema y si uno falla afectará a cualquier otro componente.

El Comité presentó una ilustración para representar gráficamente la relación entre objetivos y componentes del modelo de control interno, el cual es retomado por Deloitte México⁴⁷ y presentan un gráfico donde se compara el Modelo de 1992 y las modificaciones en la versión 2013, como se muestra a continuación:

Gráfico 13. Principales cambios en el Modelo COSO



Fuente: Deloitte México

⁴⁶ Con base en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control-Integrated Framework Released, Executive summary*, pp. 4-6

⁴⁷ Con base en Deloitte, *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*, 2015, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., [s.p.]

Como se observa en el gráfico 13 los cambios que tuvo este Modelo fue la consideración como elemento principal el componente Ambiente de control, el cual será la base para la implementación de un SCI en cualquier empresa. Así mismo, considera que el control interno está presente en toda la estructura de la entidad, desde los niveles jerárquicos altos hasta las funciones y actividades ejecutadas por los niveles operativos.

2.3.1 Componentes de Control Interno, principios y puntos de interés 48

Ahora bien, se presenta en qué consisten los cinco componentes de control interno que considera el modelo COSO, los principios de cada uno de ellos y los puntos de interés o características que se deben considerar para su implementación, como sigue: ⁴⁹

2.3.1.1 Ambiente de control ⁵⁰

Este componente establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores ambientales de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de las personas de la entidad; filosofía de gestión y estilo operativo; la manera en que la administración asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a su gente; así como, la atención y dirección que le dé el Consejo de Administración.

Los principios de este componente y sus puntos de interés son:

1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos:

⁴⁸ Este numeral se realizó con base en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control over Financial reporting. Guidance for smaller public companies*, trad. de PWC y el Instituto de Auditores Internos, España, IMAI, 2013.

⁴⁹ Este apartado está desarrollado con base en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control-Integrated Framework Released. Executive summary*.

⁵⁰ Este apartado está realizado con base en Juan Ramón Santillana González, *Sistemas de control interno*, p 79.

- a. Posición de alto nivel y a través de la organización
 - b. Estándares de conducta
 - c. Adherencia y desviaciones
2. Ejercer la responsabilidad de supervisión. El consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejercerá vigilancia sobre el desarrollo y cumplimiento del CI:
- a. Autoridad y responsabilidad
 - b. Independencia y conocimientos relevantes
3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- a. Estructura organizacional y lineamientos de reportes
 - b. Autoridad y responsabilidad
 - c. Límites de autoridad
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
- a. Políticas y prácticas
 - b. Compromiso con la competencia
 - c. Atraer, desarrollar y mantener personal competente
 - d. Planes para preparar la sucesión de personal clave
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.
- a. Establecimiento de parámetros, incentivos y reconocimientos
 - b. Presiones
 - c. Proceso de evaluación y reconocimientos
 - d. Aplicación de medidas disciplinarias

2.3.1.2 Evaluación de riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas que deben ser evaluados. Una condición previa para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles internamente.

La evaluación del riesgo es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, que constituyen una base para determinar cómo se deben gestionar los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, regulatorias y operacionales seguirán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los principios de este componente y sus puntos de interés son:

6. Especificación de objetivos: con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
 - a. Tolerancia al riesgo
 - b. Objetivos operacionales y de reportes
 - c. Cumplimiento de objetivos

7. Identificación y análisis de riesgos: La organización identifica y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
 - a. Identificación de riesgos
 - b. Análisis de riesgos
 - c. Respuesta a los riesgos

8. Evaluación de riesgos de fraude que pudiera afectar el cumplimiento de objetivos
 - a. Reportes fraudulentos
 - b. Salvaguarda de activos
 - c. Corrupción

- d. Oportunidad, actitudes y razonamientos Identificar y analizar cambios significativos
9. Identificación y evaluación de cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.
 - a. Circunstancias que requieren atención especial

2.3.1.3 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las directivas de gestión. Ayudan a garantizar que se toman las medidas necesarias para abordar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como pueden ser aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño operativo, seguridad de activos y separación de funciones.⁵¹

Los principios de este componente y sus puntos de interés son:

10. Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos
 - a. Integración con la evaluación de riesgos
 - b. Actividades de control:
 - De los procesos de negocio
 - Según los tipos de transacciones
 - Tecnología
 - c. Segregación de funciones

⁵¹ Con base en Juan Ramón Santillana González, *Sistemas de control interno*, México, Pearson, 2015 (3ª ed), p 82.

11. Selección y desarrollo de controles generales para la tecnología:
 - a. Dependencia de tecnología en procesos operativos o de negocio.
 - b. Controles generales de la tecnología
 - Infraestructura tecnológica
 - Proceso de administración de la seguridad
 - Adquisición, desarrollo y mantenimiento de procesos tecnológicos.

12. Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos
 - a. Políticas: establecen lo que se espera y ayudan a garantizar el cumplimiento de los procedimientos.
 - b. Procedimientos: ponen dichas políticas en acción al realizar las actividades indicadas en cada proceso de la organización.

2.3.1.4 Información y comunicación

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y un plazo que permitan a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes, que contienen información operacional y financiera que permiten ejecutar y controlar el negocio. ⁵²

No sólo se trata de datos generados internamente, sino también de información sobre eventos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones empresariales informadas.

La comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido más amplio, fluyendo hacia todas las direcciones de la organización, es decir, de abajo, a través y hacia arriba de la empresa.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta dirección de que las responsabilidades de control deben tomarse en serio. Deben comprender su propio

⁵² *Ibid* p. 83.

papel en el sistema de control interno, así como, conocer cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. También debe existir una comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Los principios de este componente son:

13. Utilización de información relevante y de calidad para dar soporte al funcionamiento de los otros componentes.
 - a. Requerimientos de información
 - b. Fuentes relevantes que dan información
 - c. Procesamiento de datos a través de sistemas de información.

14. Comunicación de información interna incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno.
 - a. Comunicación sobre CI
 - b. Canales de comunicación
 - c. Métodos de comunicación

15. Comunicación externa con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.
 - a. Comunicación de y hacia las partes externas.

2.3.1.5 Actividades de monitoreo o supervisión

Es necesario monitorear los sistemas de control interno, un proceso que evalúa la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas.⁵³

⁵³ *Idem.*

El monitoreo continuo ocurre en el transcurso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión, y otras acciones que el personal toma en el desempeño de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerán principalmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión en curso. Las deficiencias en el control interno deben comunicarse en sentido ascendente, y se informarán a la alta dirección y al consejo de administración para que ellos tomen las medidas necesarias para la corrección y la implementación de respuestas que enfrenten las deficiencias identificadas.

Los principios de este componente son:

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar que los componentes de control interno están presentes y funcionando.
 - a. Evaluaciones sobre la marcha
 - b. Evaluaciones individuales (+ Riesgo)

17. Evaluación y Comunicación de deficiencias de control interno a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.
 - a. Comunicación e hallazgos
 - b. Reportes al Director General y Consejo de Administración.

Como se observa el control interno abarca todos los niveles jerárquicos de una empresa, e interviene en todas las actividades realizadas para el logro de los objetivos de la organización. Por tal razón, es importante considerar que el control interno es un proceso dinámico, integral y sistemático, en el que cada uno de sus componentes afecta la operación de los demás.

Derivado de lo anterior, resulta importante abordar el tema del control interno enfocado y orientado en las pymes para la contribución en sus mejores prácticas, tanto administrativas como operativas y proveerlas de una importante herramienta para la toma de decisiones.

2.4 Beneficios y limitaciones del control interno

Beneficios de un Sistema de Control Interno

Establecer e implementar un sistema de control interno en la organización brinda diversos beneficios como los siguientes:⁵⁴

- Define las normas de conducta y actuación, que funcionan como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee *feedback* del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Y el establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

Limitaciones del Control Interno

Ahora bien, ya se consideraron los beneficios de un SCI; sin embargo, el establecimiento de controles no resultan infalibles, ya que el SCI es establecido y operado por personas, es ahí donde se tiene la parte frágil de este Sistema. Algunas limitaciones que identificadas en un SCI son:

⁵⁴ Con base en Rodrigo Estupiñán Gaitán, *Control Interno y Fraudes*, p. 25-43.

- Falta de objetivos claros de control interno.
- Desconocimiento de qué es y cómo se implementa un SCI.
- Aplicación de juicios humanos.
- Fallas en la comunicación del SCI.
- Colusión entre trabajadores.
- Eventos externos fuera del control de la empresa.
- Falta de preparación para el Cambio.

Como todo en la vida, no se puede tener el control completo de las situaciones pero sí se pueden preparar las organizaciones para hacer frente a la mayor parte de los riesgos que la puedan vulnerar.

2.5 Control interno en las pymes.

Uno de los asuntos a los que las empresas, desde las micro hasta las grandes corporaciones, prestan más atención son los recursos financieros, porque una mala administración de éstos puede impactar en la propia existencia de la empresa.

Las organizaciones se ocupan en cómo generar, optimizar, invertir, recuperar, ahorrar y gastar este bien finito; sin embargo, existe un aspecto en las empresas que comúnmente se relaciona con cuestiones de procedimientos, lineamientos, riesgos y en su generalidad con procesos administrativos de la organización; sin embargo, mediante una metodología de evaluación y el establecimiento de indicadores se puede medir cuánto impactan sus resultados en las finanzas de la organización: a éste aspecto se le conoce como control interno.

Cabe mencionar que gran parte de las fallas administrativas se derivan de controles internos deficientes o por la falta de los mismos, pero al ser un tema que el empresario considera como una carga administrativa adicional no dedican

recursos para la implementación de un Sistema de Control Interno (SCI) adecuado a las necesidades de la pyme.

Un sistema de control interno entre más eficiente resulta más caro, por lo que modelos como el Marco Integrado de Control Interno COSO, deben ser adaptados a las características en tamaño, operación y situación financiera de las PYME.

Con base en la investigación teórica y las primeras investigaciones de campo, se observó que el microempresario no dedica recursos a la implementación del control interno o para mejorar el ya existente, por considerarlo un tema de procedimientos o una actividad de carácter administrativa y no un tema que tenga repercusión directa en sus finanzas.

En virtud de lo anterior, se considera relevante estudiar a las pyme para conocer el impacto financiero que las fallas en su control interno generan, y aportar elementos sobre la importancia que tiene la evaluación de dicho impacto relacionado con las fallas del control interno. Todo esto con el fin de que el microempresario tenga parámetros de decisión contundentes para implementar o mejorar su control interno.

Actualmente, existe un modelo COSO para empresas de menor tamaño, en el cual se publicó una guía para las empresas pequeñas, cuyas características son:⁵⁵

- Menos líneas de negocios y menos productos en estas líneas.
- Concentración con enfoque de mercado
- Liderazgo directivo con una participación mayoritaria de acciones
- Pocos niveles directivos con amplios tramos de control
- Menos personal haciendo muchas actividades
- Baja posibilidad de contar con recursos productivos

⁵⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control over Financial reporting. Guidance for smaller public companies*, trad. de PricewaterhouseCoopers (PWC) y el Instituto de Auditores Internos, España, IMAI, 2013, p. 179.

- Contar con posiciones de *staff* servicios contables, de auditoría, legales.

Por otro lado, *PricewaterhouseCoopers* (PwC) México diseñó una guía la cual incluye controles para las pyme. Dentro de los cuales se destacan los controles que operan a nivel de la entidad; las actividades de control aplicables a rubros de ingresos, compras y nóminas; y, los controles compensatorios, enfocándose a la evaluación de ambiente de control, evaluación de riesgos y monitoreo de controles.⁵⁶

La información sobre control interno es amplia aunque menor cuando se trata de control interno para las pymes. Se han realizado trabajos como los que se mencionaron en los párrafos anteriores; sin embargo, el trabajo de investigación sobre estas empresas resulta un camino largo por caminar.

Ahora bien, para comprender mejor la relevancia de contar con un sistema de control interno en las pyme, se deben conocer las principales problemáticas que enfrentan estas empresas, las cuales se describieron ampliamente en el capítulo 1 de esta investigación, así como la manera en que dichas problemáticas crean deficiencias en las pyme e identificar la manera en que estas fallas vulneran los objetivos del control interno. De esta forma, conocer la relación que existe entre el control interno y los problemas que actualmente enfrentan las pymes en México.

Para una mejor comprensión de la relación descrita en el párrafo anterior se retomarán los principales problemas de las pymes, descritas en el Capítulo 1 de esta investigación, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Administrativos: se tienen deficiencias en la estructura de la organización, en cuanto al personal, las finanzas y los objetivos de la empresa.
- Operativos: la pyme presenta deficiencias en la obtención y manejo eficiente de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

⁵⁶ Con base en *PricewaterhouseCoopers, guía de controles para pymes*, citado por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, p. 84.

- Estratégicos: deficiencias al entender el negocio y al mercado en el que se desarrolla la empresa.
- Externos: la pyme enfrenta deficiencias en cuestiones políticas, legales, sociales, tecnológicas y económicas con las cuales debe cumplir de acuerdo al marco normativo que regule sus operaciones.

Ahora bien, como se ha mencionado existe una estrecha relación entre las deficiencias que presentan las pyme en cada una de las áreas antes mencionadas y los objetivos que busca la implementación del control interno. Es decir, los problemas y deficiencias en el área administrativa vulneran el primer objetivo del control interno, logro de objetivos relativos a la fiabilidad de la información financiera.

Los problemas y deficiencias operativos se relacionan con el segundo objetivo del control interno que es, el logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones. Y los problemas externos se vinculan con el tercer objetivo; cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Derivado de los problemas identificados se pueden mencionar ciertos aspectos del perfil de gestión de las pyme, como la falta de planeación estratégica formal, ya que se enfocan solamente a la actividad de corto plazo; problemas con la contabilidad en cuando a escasez de registros, costos mal determinados y malas políticas de precios, con lo que se vulnera la fiabilidad en la información financiera que la empresa emite; la falta de conocimientos para analizar los estados financieros no les permite una buena toma de decisiones ni el acceso a fuentes de financiamiento, por lo que no pueden aprovechar las oportunidades que se les presenten; y adicionalmente, no cuentan con una estructura formal de la organización, situación que genera problemas de claridad en la jerarquía y duplicidad de funciones que hace que se pierda la efectividad en la ejecución de los planes y proyectos que se quieren ejecutar.⁵⁷

⁵⁷ Con base en Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, pp. 30-31.

Como se observa, la implementación y evaluación de un control interno en este sector empresarial resulta de gran importancia y puede ayudar a enfrentar y mitigar las problemáticas y deficiencias que tienen actualmente las pyme en México. Por tal razón, es importante que las pyme evalúen el impacto que las deficiencias de control interno identificadas tienen sobre sus finanzas y las repercusiones que les pueden ocasionar.

2.6 Indicadores de gestión

Ya se ha analizado el concepto y características del de control interno, elemento indispensable para el logro de los objetivos de las empresas. Si bien este apartado finaliza el capítulo 2, también será útil para introducir el tema central de este trabajo, la medición del impacto de las fallas del control interno en la organización.

Se comenzará por definir qué es el control de gestión. Darío Abad Arango establece que el control de gestión es “un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”⁵⁸.

De acuerdo con Beltrán Jaramillo⁵⁹, se encuentran entre las funciones del control de gestión las siguientes:

- Apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos.
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de base para la adopción de las normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- Servir de base para el desarrollo de los sistemas de remuneración e incentivos.

⁵⁸ A. Darío Abad, *El control de gestión*, [s.p.]

⁵⁹ Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de gestión*, pp. 26.

- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la empresa.

Como se definió previamente, el control de gestión es un instrumento gerencial apoyado en indicadores, por lo que a continuación se definirá lo que es precisamente, un indicador de gestión.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) los define como “medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”⁶⁰.

Otra definición de indicador de gestión cita que “es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”⁶¹.

La AEC menciona algunas características de los indicadores de gestión⁶²:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Particularmente, esta última característica, será el enfoque de este trabajo: detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa, desde el punto de vista del impacto de las fallas en el control interno.

⁶⁰ Asociación Española para la Calidad, *Indicadores*, [s.p]

⁶¹ Fernando Vera Smith, *Indicadores- características, metodología y utilización*, [s.p.]

⁶² Asociación Española para la Calidad, *Indicadores*, [s.p]

Cabe señalar que el objetivo de un sistema de indicadores de gestión es aportar información a las organizaciones para la toma de decisiones oportunas, para el logro de las metas corporativas. Los indicadores de gestión buscan satisfacer los siguientes objetivos⁶³:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Los objetivos de los indicadores útiles para la elaboración de esta investigación serán los siguientes:

⁶³ *Idem.*

Tabla 7. Indicadores a ser considerados en esta investigación

Objetivo del indicador	Utilidad en la elaboración de este trabajo
Identificar problemas y oportunidades.	Las fallas en el control son un problema, pero también una oportunidad de mejora.
Diagnosticar problemas.	Dónde, cuándo, cómo y por qué ocurren las fallas de control interno que tienen impacto en las empresas.
Definir responsabilidades.	Las fallas en el control interno y su impacto, deben ser responsabilidad de un área y una persona en la organización.
Mejorar el control de la empresa.	Conociendo los puntos anteriores, se podrá mejorar el control de la organización.
Identificar iniciativas y acciones necesarias.	Se desarrollarán los cursos de acción preventivos y correctivos en las fallas de control interno, para evitar impactos en la organización.

Fuente: Elaboración propia,⁶⁴ con base *Indicadores*, Asociación Española para la Calidad.

Adicionalmente, la AEC menciona que existen cinco clases de indicadores, los cuales se citan en el siguiente cuadro:

⁶⁴ Asociación Española para la Calidad, *Indicadores*, [s.p]

Tabla 8. Clases de indicadores según la AEC

Tipo de indicador	Orientación
De cumplimiento	Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
De evaluación	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
De eficiencia	Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
De eficacia	Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
De gestión	Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Fuente: Elaboración propia,⁶⁵ con base *Indicadores*, Asociación Española para la Calidad.

⁶⁵ *Idem.*

Como se observa en la tabla anterior, los indicadores pueden tener una distinta orientación. La orientación de este trabajo, serán los indicadores de evaluación, es decir, aquellos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Las empresas deben contar con un sistema de indicadores de gestión ya que lo que no se puede medir, no se puede controlar; y una empresa que no se puede controlar, no se puede dirigir de forma efectiva y por tanto, tampoco puede mejorar.

Cabe señalar que un indicador se representa a través de diversas opciones tales como⁶⁶:

- Porcentajes
- Promedios
- Razones a una fecha o por un periodo
- Tendencias
- Aumentos o disminuciones
- Barras
- Pasteles
- Figuras tridimensionales
- Gráficas

Cada indicador debe definirse en forma estandarizada, a efecto de que la información que genere sea comprensible por todos los usuarios y los datos básicos que debe comprender son⁶⁷:

1. **Nombre del indicador.** Nombre con el que se conoce al indicador, el cual además de ser único, debe:
 - a) Ser breve
 - b) Aclarar por sí solo su contenido

⁶⁶ Fernando Vera Smith, *Indicadores- características, metodología y utilización*, [s.p.]

⁶⁷ *Idem.*

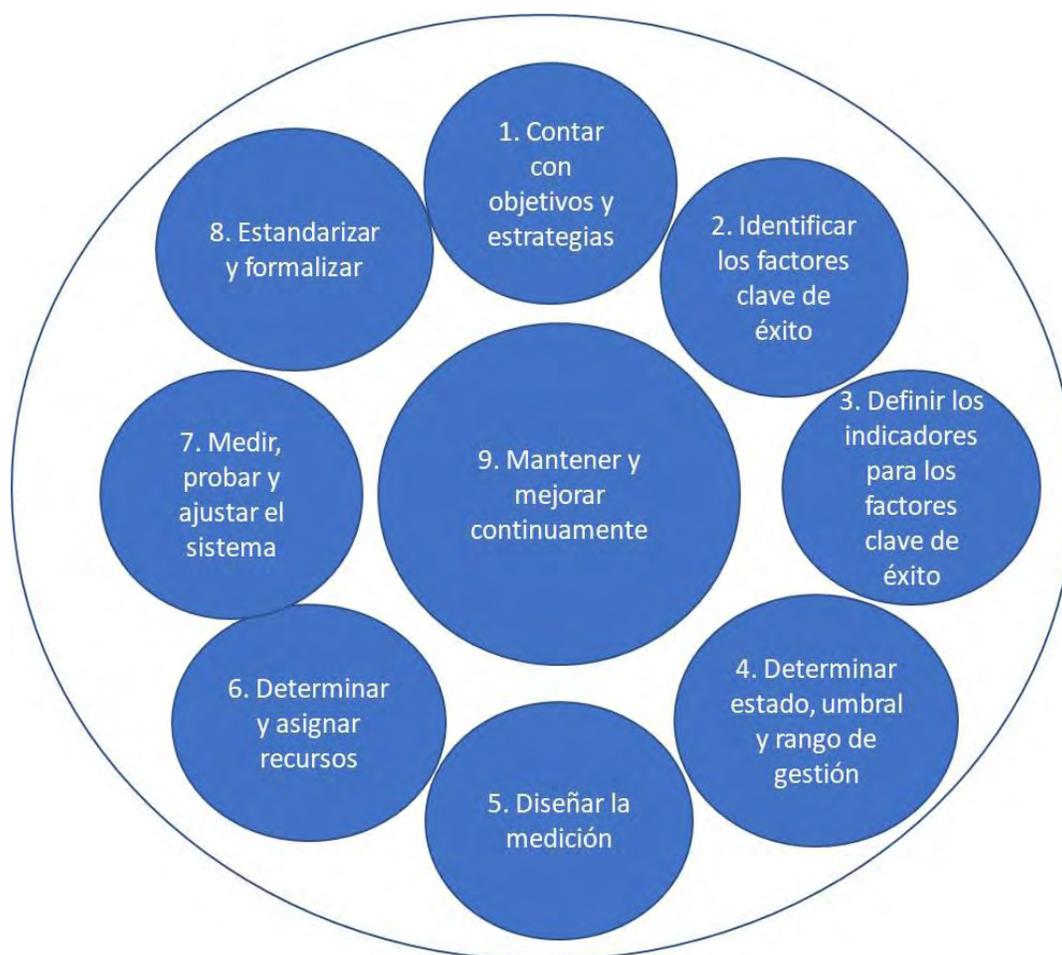
- c) Relacionarse con la fórmula de obtención del dato, de tal forma que sea uniforme en distintos departamentos o períodos
 - d) Evitar el uso de siglas o títulos faltos de claridad
- 2. Código.** Abreviatura para identificar el indicador (si se requiere por el número de indicadores en la empresa).
- 3. Fecha y vigencia**
- a) De creación del indicador
 - b) De actualización (aspecto actualizado)
- 4. Atributo.** Características del producto o servicio que nos interesa medir
- 5. Fórmula de cálculo.** Dependiendo de lo que se desea medir, la fórmula deberá proporcionar un resultado que por sí solo, muestre un dato relevante para la organización. Generalmente, al hablar de proporciones, se dividirá la cantidad de eventos de interés (en moneda, número de eventos, etc.) entre la meta, estándar o población objetivo en el que se presenta el evento de interés.
- 6. Unidad de Medida.** Pueden ser en:
- a) Importe (moneda nacional, dólares, miles, millones, etc.)
 - b) Porcentaje del total de la población o del segmento analizado
 - c) Kilómetros, millas, hectáreas, etc.
 - d) Días, semanas
 - e) Veces en que se da una relación
 - f) Kilogramos, libras
 - g) Otros
- 7. Responsable y usuarios**
- a) De la captura y emisión
 - b) De la operación
 - c) Usuarios del indicador (clientes)
- 8. Forma y alcance de la agregación.** La forma en que se obtendrá la información del indicador (por departamento, línea de producto, zona geográfica, etc.) y que por supuesto, será el objetivo de la toma de decisiones.

9. Fuentes de información y mecánica de captura. Documento, registro, sistema y unidad administrativa o institución de donde se obtiene la información.

10. Periodicidad de emisión: Diario, semanal, quincenal, etc.

Por otra parte, los indicadores de gestión se pueden establecer tomando en cuenta la metodología propuesta por Beltrán Jaramillo (1998)⁶⁸, descrita a continuación:

Gráfico 14. Metodología para establecer indicadores de gestión



Fuente: Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de gestión*.

⁶⁸ Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de gestión*, pp. 50-57.

1. Contar con objetivos y estrategias. Una empresa sin objetivos y estrategias, es un “barco a la deriva”, ya que no tendrá la directriz clara para su cumplimiento.

2. Identificar factores críticos de éxito. El factor crítico es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión (cumplimiento de objetivos), y puede estar determinado en términos de efectividad, eficacia, eficiencia o productividad.

3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito. Es el coeficiente o resultado esperado para conseguir el factor crítico.

4. Determinar, para cada indicador, estado, umbral, y rango de gestión. Para cada indicador, se deben establecer los siguientes elementos:

- i. **Estado.** Corresponde al valor inicial o actual del indicador.
- ii. **Umbral.** Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- iii. **Rango de gestión.** Designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Consiste en establecer, para cada indicador un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica.

5. Diseñar la medición. Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de recolección, tabulación, análisis y presentación de la información, así como la frecuencia de dicha recolección.

6. Determinar y asignar recursos. Para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo ideal es que:

i. La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta al trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.

ii. Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión. Es muy posible que el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión no tendrá un éxito contundente la primera vez que se implementa, por lo que será necesario tener en cuenta que surgirán factores que será necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- i. Pertinencia del indicador.
- ii. Valores y rangos establecidos.
- iii. Fuentes de información seleccionadas.
- iv. Proceso de toma y presentación de la información.
- v. Frecuencia en la toma de información.
- vi. Destinatario de la información, etc.

8. Estandarizar y formalizar. Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de la empresa de los indicadores de gestión.

9. Mantener y mejorar continuamente. Hacer mantenimiento al sistema indicadores de gestión es básicamente, Es indispensable dar continuidad operativa al sistema de indicadores de gestión y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo tales indicadores.

Es importante señalar que los resultados positivos coadyuvan a la toma de decisiones en las organizaciones, pero los errores y las fallas, son un insumo para el aprendizaje y la mejora continua de las empresas, por lo cual esta clase de indicadores también son necesarios en las empresas.

No es el objetivo de este trabajo abundar en el establecimiento de un sistema completo de indicadores de gestión, sino únicamente determinar cómo puede llevarse a cabo la medición del impacto de las fallas de control interno en las finanzas de las pymes, precisamente como una herramienta para la mejora de las pymes, lo cual se explicará en el capítulo 3.

2.7 Indicadores de gestión en las pymes

En el capítulo 1 se analizó la problemática y áreas de oportunidad de las pymes y una de ellas, es la incompetencia administrativa. En este contexto, la falta en la implementación de un sistema de indicadores de gestión se considera un problema de incompetencia administrativa.

Es decir que, no obstante lo descrito en el apartado anterior, existen algunos paradigmas⁶⁹ en las empresas (particularmente las pymes), sobre los indicadores de gestión:

- **La medición precede al castigo.** Una vez evaluada la información, de no ser favorable para un área o persona, se procederá con algún tipo de sanción, lo que generalmente, provocará una resistencia a utilizar indicadores.
- **No hay tiempo para medir.** Los empleados generalmente piensan que alimentar un sistema de indicadores es una carga laboral adicional.
- **Medir es difícil.** Determinar qué y cómo medirlo, de inicio puede ser un reto difícil, pero no imposible.
- **Hay cosas imposibles de medir.** Si bien es cierto que algunos procesos son difíciles de medir, habrá alguna forma de hacerlo. Pero no se puede olvidar que habrá alguna excepción en este sentido.

⁶⁹ Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de gestión*, pp. 34.

- **Es más costoso medir que hacer.** En algunos casos, para las empresas más pequeñas, implementar controles internos y un sistema de indicadores de desempeño, puede resultar costoso, por lo que habrá que determinar qué procesos son más representativos y qué resultados son más estratégicos para ser medidos.

Si bien estos paradigmas se pueden presentar en toda clase de empresas, en las pymes sería algo más notorio debido precisamente a sus carencias administrativas.

Se considera que no se podría hablar de un sistema de indicadores de gestión específico en las pymes, sino de la adaptación de uno a sus necesidades y características, a sus alcances y limitaciones, a sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Capítulo 3.- Medición del impacto financiero de las fallas en el control interno en las pymes.

En este capítulo se realizará el estudio de seis pymes y se conocerá si cuentan con un sistema de control interno, una metodología para evaluar el impacto financiero de las fallas en el control interno, así como, un sistema de indicadores de gestión.

3.1 Metodología de la investigación.

El objetivo principal de esta investigación es analizar cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno, para lo cual se determinó una estrategia de trabajo basada en cuatro fases con sus respectivas etapas, las cuales se describen a continuación:

Gráfico 15. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen cada una de las fases y sus respectivas etapas realizadas en la investigación.

3.1.1 Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno en las empresas sujetas a estudio.

En esta fase el objetivo es conocer y analizar cuál es el grado de conocimiento, entendimiento, implementación y evaluación que las empresas sujetas de estudio tienen respecto del Control Interno. Así mismo, conocer la metodología que estas empresas utilizan para la medición del impacto financiero que las fallas detectadas ocasionan a las mismas. Para conseguir lo antes descrito se realizaron dos etapas, que son:

Etapas 1.- Nivel de conocimiento que las empresas sujetas a estudio tienen del Control Interno. En esta etapa se utiliza un cuestionario sobre el conocimiento que las empresas estudiadas tienen sobre el Control Interno.

Etapas 2.- Grado de implementación y evaluación del CI en las empresas sujetas de estudio. En esta etapa se busca conocer el nivel de implementación, la evaluación del control interno y la metodología para la medición del impacto de las fallas en el control interno que las empresas sujetas de estudio tienen en operación a través de la aplicación de un cuestionario como herramienta de investigación, la cual se describe a continuación.

El cuestionario está estructurado en tres partes; la primera: nivel de implementación del Control Interno; la segunda: nivel de evaluación del control interno y la tercera: Nivel de medición del Impacto financiero de las fallas en el control interno y la metodología para su realización.

Cuestionario para conocer el nivel de implementación del control interno.

El cuestionario se estructuró en cinco apartados para evaluar el grado de implementación de los componentes del control interno y cuenta con un total de 41 preguntas que suman una calificación de 100%, conforme a lo siguiente:

Componentes del control interno	Número de preguntas	Puntuación
Ambiente de control (AC)	10	20%
Evaluación de riesgos (ER)	8	20%
Actividades de control (AcC)	10	20%
Información y comunicación (I y C)	9	20%
Monitoreo (M)	4	20%
Total	41	100%

Debido a que el Marco integrado COSO otorga la misma importancia a los cinco componentes del control interno, en la metodología propuesta cada uno tiene la misma ponderación, independientemente del número de preguntas establecidas para evaluar cada componente.

Por otra parte, cada pregunta tiene dos opciones de respuesta (su explicación se presenta en la siguiente tabla) y en ningún caso se solicitó anexar documentación soporte, ya que el objeto de esta investigación no es realizar una evaluación del control interno, sino determinar su grado de implementación en las empresas sujetas a estudio.

Opción de respuesta	Puntuación	Aplica cuando:
SI	1	La actividad se cumple (cuando menos parcialmente) y existe documentación soporte o es posible generarla.
NO	0	La actividad no cumple y requiere establecer acciones de mejora.

3.1.2 Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de las principales fallas en las empresas sujetas de estudio.

Para poder evaluar el impacto financiero de las fallas en el CI es necesario evaluar el SCI que cada una de las empresas tiene e identificar las fallas o deficiencias que se han presentado, es por ello que en esta etapa se analizará su CI tomando como marco de referencia el Modelo COSO.

Esta fase consta de dos vertientes, la primera está orientada para las empresas que cuentan con un SCI implementado y formalizado. Las etapas son las siguientes:

Etapa 1.- Derivado del conocimiento y análisis del Control Interno que tienen implementado las empresas sujetas de estudio se identificaron las fallas o deficiencias que éste tiene y sus posibles consecuencias.

Etapa 2.- Identificación de las áreas sustantivas de las empresas para la aplicación de pruebas de cumplimiento en las operaciones principales.

La segunda vertiente es utilizada para las empresas que se no cuentan con un SCI implementado y las etapas serían las siguientes:

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos. Derivado del análisis del nivel de implementación de Control Interno que tienen las empresas sujetas de estudio se identificaron los principales eventos corporativos adversos de estas empresas han enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos presentados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

3.1.3 Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

El Control Interno es un sistema que se va retroalimentando continuamente; sin embargo, el ciclo completo de su evaluación debería incluir la evaluación de las afectaciones financieras que la empresa enfrenta como consecuencia de eventos que surgen debido a fallas o deficiencias en el Control Interno, es por ello que en esta investigación se busca medir y evaluar dicho impacto en las pyme sujetas de estudio.

Etapa 1.- Se realizará un análisis financiero de los eventos materializados como consecuencia de las deficiencias en el CI para determinar el impacto financiero que las fallas en el CI ocasionaron a la empresa.

Etapa 2.- Se expresará el impacto de cada falla en el CI en términos relativos creando un contexto para la empresa a través de la aplicación del siguiente indicador:

$$\frac{\text{Costo financiero de la falla en el CI}}{\text{Ventas del ejercicio}} = \% \text{ de impacto para la empresa.}$$

3.1.4 Fase IV. Modelo sugerido para evaluar el impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el Control Interno.

Fase IV.- Modelo sugerido para implementar un SCI en una pyme y un indicador para evaluar el impacto financiero de las fallas del CI. Esta fase se incluye un modelo práctico y sencillo de aplicación para las empresas sujetas de estudio, el cual se describirá en el Capítulo 4. Metodologías derivadas de la investigación.

Ahora bien, los siguientes apartados de este capítulo 3 se describen detalladamente los resultados obtenidos en cada una de las fases de la investigación en las empresas estudio.

3.2 Resultados de las empresas analizadas

En este apartado se describirán los resultados obtenidos de la aplicación de herramientas y evaluaciones usadas en las empresas sujetas de estudio.

Lo anterior, de acuerdo a las fases de la investigación previamente descritas. Se incluye una descripción de las generalidades de las empresas sujetas a estudio, como son nombre, giro, principales actividades en su operación, el año de su fundación, número de empleados, la clasificación de acuerdo a su tamaño y/o ventas anuales, el año de la información que se analizó y las ventas netas que percibió cada empresa en los ejercicios correspondientes.⁷⁰

Cabe mencionar que derivado de los resultados obtenidos en la Fase I se determinó utilizar la segunda vertiente descrita en el apartado 3.1 Metodología de esta investigación, ya que las empresas de estudio no cuenta con un SCI formalizado, situación que dificulta la aplicación de pruebas de cumplimiento que permitan evaluar el funcionamiento de los controles establecidos en las empresas.

Como consecuencia de lo anterior las etapas en esta segunda fase se realizaron de la siguiente manera:

Etapas 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos que las empresas de estudio han enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapas 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

⁷⁰ Los nombres de las compañías sujetas a estudio fueron cambiados por motivos de privacidad y la información revelada se considera confidencial y sólo para usos académicos.

3.2.1 Creaciones y Std, S.A. de C.V.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 9. Creaciones y Std., S.A. de C.V.

Empresa	Creaciones y Std, S.A. de C.V.
Giro	Manufactura, comercial y servicios.
Actividades	Construcción, venta y renta de <i>stands</i> para exposiciones.
Año de fundación	2013
Número de empleados	11
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Pequeña (Por las ventas anuales)
Año de estudio	2017
Ventas netas año de estudio (V)	7,494,197.00 pesos

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados a la fundadora y Directora general de Creaciones y Std., S.A. de C.V. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?		X
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?		X
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?		X
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?		X
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		X
b) Porque se considera compleja su implementación.		X
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control (AC)			Evaluación de riesgos (ER)			Actividades de control (AcC)			Información y comunicación (IyC)			Monitoreo (M)		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)		X	¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)		X	¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)		X	¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)		X	¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)		X
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)		X	Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)		X	¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)		X	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)	X		¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas?(17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)		X			
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)		X			
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)		X			
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)	X		¿La información relevante se comunica externamente? (15)		X			
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0	M	1
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	0				
Suma	2		0		1		4		1
Ponderación	4		0		2		9		5

Ponderación total	19.9
Ponderación relativa	20%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		X
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		X

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí		b) No	X	
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro_____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos de Creaciones y Std. que ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de Creaciones y Std. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1.		Etapa 2.
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Consecuencia	Componente de COSO vulnerado/inexistente	
2017	1	Falta de planeación financiera y fiscal. Falta de competencia por parte de la Dirección General para establecer políticas y procedimientos que garanticen la continuidad de las empresas.	Apertura de una empresa nueva, en los últimos 4 años, ya que presentan un alto endeudamiento de impuestos por pagar. IVA e ISR	Ambiente de control (4) Evaluación de riesgos (6 y 9) Actividades de control (10) Información y comunicación (13)
	2	Falta de cumplimiento con la normatividad laboral, y carencia de cumplimiento ético.	Pago de nóminas no deducibles debido a que la empresa no quiere pagar los impuestos laborales de todos los empleados con los que cuenta.	Ambiente de control (1 y 4) Evaluación de riesgos (6, 7 y 9) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (15)
	3	Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	Contingencia por no inscribir trabajadores derivaría en una multa por parte del IMSS.	Ambiente de control (1 y 4) Evaluación de riesgos (6, 7 y 9) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (15)
	4	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	ISR por gastos no deducibles.	Ambiente de control (3) Evaluación de riesgos (6,7 y 8) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13)

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapa 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapa 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de Creaciones y Std. Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1			Etapa 2	
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Costo	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)	
		Global del ejercicio 2017			7,494,196.57	12%
2017	1	Falta de planeación financiera y fiscal. Falta de competencia por parte de la Dirección General para establecer políticas y procedimientos que garanticen la continuidad de las empresas.	72,000.00	72,000.00	7,494,196.57	1.0%
	2	Falta de cumplimiento con la normatividad laboral, y carencia de cumplimiento ético.	720,000.00	216,000.00	7,494,196.57	2.9%
	3	Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	28,014.00	560,280.00	7,494,196.57	7.5%
	4	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	250,828.48	75,248.54	7,494,196.57	1.0%

Conclusiones del análisis a Creaciones y Std. S.A. de C.V.

Derivado del análisis a Creaciones y Std., se observó que la Dirección General no conoce el concepto de control interno ni algún sistema de control que pudiera utilizar en la empresa. Las razones mencionadas por las cuales no han implementado un sistema de control interno son: porque lo consideran una herramienta costosa, compleja para su implementación y una carga administrativa adicional a sus trabajadores.

Sin embargo, reconocen que de conocer que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa un impacto financiero adverso a la empresa considerarían la opción de implementar dicho sistema.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en la empresa se observó que, de manera aislada o empírica, la empresa ha implementado ciertos controles para garantizar sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que Creaciones y Std. tienen un 20% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo nueve puntos de los 20 posibles. Por el contrario, la evaluación de riesgos obtuvo cero puntos de los 20 posibles, siendo este elemento el que presenta mayor rezago en la empresa.

Por otro lado, la Dirección general informó para esta investigación que nunca se ha realizado una evaluación de control interno, ni como un sistema integrado ni de manera aislada a los controles que la empresa tiene. Aunado a esto, la empresa no conoce la relación que existe entre los eventos adversos que la empresa ha sufrido, la falta de un sistema de control interno y las repercusiones financieras que esto le ha ocasionado.

Derivado de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a Creaciones y Std., se determinó identificar aquellas situaciones en las cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. En particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados y la Balanza de Comprobación identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como: la cuenta de no deducibles; multas y recargos; y pasivos fiscales, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones que tuvimos con funcionarios y personal operativo que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de las situaciones adversas que sucedieron en el ejercicio 2017 se identificaron cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que las principales fallas en el control interno son: la falta de competencia de la Dirección General para establecer políticas y procedimientos que garanticen la continuidad de la empresa; la falta de compromiso con la ética; la no supervisión de las operaciones y administración de la empresa; y la falta de cumplimiento de la normatividad fiscal y laboral de México.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por las situaciones presentadas, cada una de estas últimas se cuantificó monetariamente, es decir se determinó el costo de estas contingencias. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por estos conceptos y para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: Impacto negativo (IN)/ventas (V). Esto permite que la empresa visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir cada contingencia derivada de fallas en su control interno.

En el caso de Creaciones y Std., se observó que la falta de cumplimiento de la normatividad laboral en lo relativo al pago de nóminas no formalizadas debido a no querer pagar los impuestos laborales de todos los empleados su impacto financiero representa el 3% de las ventas de 2017, es decir que no podrá hacer

deducibles 720 mil pesos por concepto de nómina, decir de los 7.5 millones de pesos de ventas deberá pagar 216 mil pesos por concepto de ISR propio.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una planeación financiera y fiscal lo que ha llevado a la fundadora, en los últimos cuatro años, a crear una empresa por año y dejar sin operación a la inmediata anterior, esto debido a un alto endeudamiento de impuestos por pagar, específicamente Impuesto Sobre la Renta propio (ISR) e Impuesto al Valor Agregado (IVA). Situación que va de la mano con la falta de supervisión y autorización de los gastos; y la carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.

Se obtuvo que cada una de las situaciones le costó el 1% de las ventas anuales, es decir, que la falta de planeación financiera y fiscal tiene un impacto financiero de 72 mil pesos y la falta de supervisión y autorización de los gastos costó 75.2 miles de pesos.

Finalmente, se identificó que la empresa no tiene inscritos a todos sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la cual es una deficiencia en el control interno cuyo riesgo no se ha materializado; sin embargo, de presentarse costaría el 7.5% de las ventas de 2017, lo que representa 560.3 miles de pesos por concepto de multa por parte del IMSS.

3.2.2 Despacho Cataluña, S.C.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 10. Despacho Cataluña, S.C.

Empresa	Despacho Cataluña, S.C.	
Giro	Servicios.	
Actividades	Consultoría, auditoría y elaboración de contabilidad.	
Año de fundación	1999	
Número de empleados	4	
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Micro	
Año de estudio	2015 y 2016	
Ventas netas año de estudio (V)	2015: 385,438 pesos	2016: 346,267 pesos

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados al Socio Director y fundadora Despacho Cataluña, S.C. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapas 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?	X	
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?	X	
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?	X	
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?	X	
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		X
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		
b) Porque se considera compleja su implementación.		
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control			Evaluación de riesgos			Actividades de control			Información y comunicación			Monitoreo		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)		X	¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)		X	¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)		X	¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)		X	¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)		X
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)		X	Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)		X	¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)		X	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)		X	¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas? (17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)		X			
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)		X			
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)		X			
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)		X	¿La información relevante se comunica externamente? (15)		X			
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	1
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	1	AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	0				
Suma	2		1		5		8		1
Ponderación	4		2.5		10		18		5

Ponderación total	39
Ponderación relativa	39%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		X
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		X

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí	X	b) No		
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				X
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro_____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos de Despacho Cataluña que ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de Despacho Cataluña. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Consecuencia	Componente de COSO vulnerado
2016	1	Falta de respaldo en información clave de la empresa. Falta de supervisión.	Falla en Disco duro y reparación costosa. Pérdida momentánea de información de clientes y de la propia empresa.	Actividades de control (11) Información y comunicación. (13)
2015	2	Falta de supervisión continua en registros contables de clientes.	Pólizas erróneas de clientes, con el reproceso correspondiente	Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación. (13)
			Presentación de información incorrecta al SAT.	

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapa 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapa 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de Despacho Cataluña Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2	
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)
2016	1	Falta de respaldo en información clave de la empresa. Falta de supervisión.	37,185.00	346,267.20	10.7%
2015	2	Falta de supervisión continua en registros contables de clientes.	8,600.00	385,438.00	2.2%

Conclusiones del análisis al Despacho Cataluña, S.C.

Con base en el análisis a este Despacho se observó que en la empresa se tiene conocimiento del control interno y del Modelo COSO, así como que las fallas en el control interno pueden impactar en las finanzas en las empresa y que sí implementarían un sistema de control interno; sin embargo, el Socio Director dijo que la empresa no cuenta con un SCI formalizado.

La razón mencionada por la cual no han implementado un sistema de control interno es porque lo consideran una carga administrativa adicional para sus trabajadores.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en este Despacho se observó que, de manera aislada, la empresa ha implementado controles para dar soporte a sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que la empresa tienen un 39% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo 18 puntos de los 20 posibles. Seguido por las actividades de control con 10 puntos. Por el contrario, el ambiente de control y la evaluación de riesgos obtuvieron 4 y 2.5 puntos de los 20 posibles, respectivamente. Siendo estos elementos los que presentan mayor carencia en la empresa.

Cabe destacar que el monitoreo obtuvo 5 puntos de los 20 posibles; sin embargo, es el componente que menos elementos implementados tiene la empresa.

Por otro lado, la Dirección general informó para esta investigación que nunca se ha realizado una evaluación de control interno, ni como un sistema integrado ni de manera aislada a los controles que la empresa tiene. Cabe destacar que la

empresa conoce el impacto financiero causado a través de registrar el costo financiero causado y erogado por el evento adverso que se presentó. Sin embargo, desconocen la relación que existe entre los eventos adversos que la empresa ha sufrido, la falta de un sistema de control interno y las repercusiones financieras que esto le ha ocasionado.

Derivado de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a Despacho Cataluña, se determinó identificar aquellas situaciones en las cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. En particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados, la Balanza de Comprobación y auxiliares, identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como: la cuenta de no deducibles; multas y recargos; y pasivos fiscales, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones que se realizaron con funcionarios y personal operativo del Despacho que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de las situaciones adversas que sucedieron en los ejercicios 2016 y 2015 se identificaron cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que las principales fallas en el control interno son: la falta de controles relativos a la tecnología como respaldos periódicos de la información clave de la empresa; y la falta de supervisión en uno de las líneas de negocio de la empresa, registros contables de los clientes.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por las situaciones presentadas, cada una de estas se cuantificó monetariamente, es decir se determinó cuánto le costó a la empresa hacer frente a estas contingencias. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por estos conceptos y, para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: Impacto negativo (IN)/ventas (V). Esto permite que la empresa visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir cada contingencia derivada de fallas en su control interno.

En el caso de Despacho Cataluña, se observó que la falta de controles relativos a la tecnología como respaldos periódicos de la información clave de la empresa su impacto financiero representa el 10.7% de las ventas de 2016, es decir que la empresa erogó 37.2 miles de pesos para recuperar la información de la empresa y de sus clientes.

Respecto de la segunda falla en el control interno, la falta de supervisión en uno de las líneas de negocio de la empresa, registros contables de los clientes, el gasto realizado por la empresa fue de 8.6 miles de pesos por concepto de volver a contabilizar los meses que presentaban errores graves. Situación que representó el 2.2% de sus ventas de 2015.

3.2.3 D. Servicios, S.A. de C.V.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 11. D. Servicios, S.A. de C.V.

Empresa	D. Servicios, S.A. de C.V.	
Giro	Servicios.	
Actividades	<i>Outsourcing</i> de recursos humanos	
Año de fundación	2011	
Número de empleados	57	
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Mediana	
Año de estudio	2016 y 2017	
Ventas netas año de estudio (V)	2016: 26,612,897 pesos	2017: 16,969,431 pesos

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados al Gerente General de la empresa D. Servicios, S.A. de C.V. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?	X	
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?	X	
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?	X	
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?	X	
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		X
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		
b) Porque se considera compleja su implementación.		
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control			Evaluación de riesgos			Actividades de control			Información y comunicación			Monitoreo		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)		X	¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)	X		¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)		X	¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)	X		¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)		X
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)	X		Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)		X	¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)	X		¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)	X		¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas?(17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)	X				
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)	X				
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)	X				
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)		X	¿La información relevante se comunica externamente? (15)	X				
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	0	ER	1	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	0				
Suma	2		1		5		8		0
Ponderación	4		2.5		10		18		0

Ponderación total	34.3
Ponderación relativa	34%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		X
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		X

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí		b) No	X	
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro_____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos que D. Servicios ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de D. Servicios. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Consecuencia		Componente de COSO vulnerado
2017	1 Falta de competencia y diligencia por parte del personal responsable. Falta de supervisión de la Dirección de Finanzas. Falta de implementación de líneas de comunicación con la autoridad fiscal.	Cancelación de sello digital, por lo que no puedo facturar en el ejercicio, ni se pudo realizar el timbrado de las nóminas generando no deducibilidad del gasto.	Imposibilidad de timbrar las nóminas de la empresa. No deducibilidad de los gastos generados por los trabajadores. Contingencia fiscal por presunta precios de transferencia ya que no hubo facturación ni cobro de <i>fee</i> por sus servicios.	Ambiente de control (4) Evaluación de riesgos (7 y 9) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (14 y 15) Monitoreo (16)
		Pago de recargos y actualizaciones por extemporaneidad en el pago de impuestos federales (ISR provisional, IVA y ISR retenido).		
		Pago de recargos y actualizaciones por extemporaneidad en el pago de impuestos locales.		
		ISR por gastos no deducibles.		
2016	2 Falta de supervisión en el pago de impuestos	Pago de recargos y actualizaciones por extemporaneidad en el pago de impuestos federales (ISR provisional, IVA y ISR retenido)		Evaluación de riesgos (6 y 7) Actividades de control (10 y 12)
	3 Falta de supervisión en el pago de impuestos	Pago de recargos y actualizaciones por extemporaneidad en el pago de impuestos locales.		Evaluación de riesgos (6 y 7) Actividades de control (10 y 12)
	4 Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	ISR por gastos no deducibles.		Ambiente de control (3) Evaluación de riesgos (6,7 y 8) Información y comunicación (13, 14 y 15)
	Falta de supervisión en el pago de impuestos	Pago de recargos y actualizaciones por extemporaneidad en el pago de impuestos federales (ISR provisional, IVA y ISR retenido)		Evaluación de riesgos (6 y 7) Actividades de control (10 y 12)
	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten	ISR por gastos no deducibles		Ambiente de control (3) Evaluación de riesgos (6,7 y 8) Información y

		el actuar de los empleados respecto a los gastos.		comunicación (14 y 15)
2016		Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	Dependencia de un solo cliente. Parte relacionada no declarada. No existe contrato para prestación de servicios con su cliente. Contingencia fiscal	Ambiente de control (1) Evaluación de riesgos (6 y 7) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13 y 15)
		Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	Remuneraciones y bonos pagados a discreción.	Ambiente de control (1, 2 y 5) Evaluación de riesgos (6, 7 y 8) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (14)

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapas 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapas 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de D. Servicios. Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1			Etapa 2	
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Costo	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)	
	Global del ejercicio 2017			19,684,540.00	36.7%	
2017	1	Falta de implementación de líneas de comunicación con la autoridad fiscal. Falta de competencia y diligencia por parte del personal responsable. Falta de supervisión de la Dirección de Finanzas.	23,237,657.25	6,971,297.18	19,684,540.00	35.4%
	2	Falta de supervisión en el pago de impuestos	4,790,783.34	246,789.00	19,684,540.00	1.3%
	3	Falta de supervisión en el pago de impuestos	336,162.09	13,227.93	19,684,540.00	0.1%
	4	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	1,433.82	430.15	19,684,540.00	0.0%
	Global del ejercicio 2016			26,612,897.05	2.5%	
2016	5	Falta de supervisión en el pago de impuestos	5,802,751.00	631,132.00	26,612,897.05	2.4%
	6	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	116,828.95	35,048.69	26,612,897.05	0.1%
	7	Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	No aplica			
2016	8	Deficiencias en el CI sin materializar contingencia financiera.	No aplica			

Conclusiones del análisis a D. Servicios, S.A. de C.V.

Derivado del análisis a D. Servicios, S.A. de C.V. se observó que la Dirección General conoce el concepto de control interno así como el Modelo COSO. De igual forma, se reconoce que la falta de control interno puede ocasionar consecuencias financieras para la empresa y que se cuenta con un interés en implementar un SCI; sin embargo, lo consideran una carga administrativa adicional a sus trabajadores debido al tamaño de la empresa.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en la empresa se observó que, de manera aislada o empírica, la empresa ha implementado ciertos controles para garantizar sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que D. Servicios tienen un 34% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo 18 puntos de los 20 posibles. Por el contrario, el monitoreo obtuvo cero puntos de los 20 posibles, siendo este elemento el que presenta mayor rezago en la empresa.

En segundo lugar de mayor implementación está el componente actividades de control con 10 puntos, seguido por ambiente de control y evaluación de riesgos con 4 y 2.5 puntos, respectivamente.

Por otro lado, la Dirección general informó para esta investigación que nunca se ha realizado una evaluación de control interno, ni como un sistema integrado ni de manera aislada a los controles que la empresa tiene. Aunado a esto, la empresa no conoce la relación que existe entre los eventos adversos que la empresa ha sufrido, la falta de un sistema de control interno y las repercusiones financieras que esto le ha ocasionado.

Como consecuencia de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a D. Servicios, se determinó identificar aquellos eventos en los cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. De manera particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados, la Balanza de Comprobación y auxiliares, identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como: la cuenta de no deducibles; multas y recargos; pasivos fiscales; y partes relacionadas, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones realizadas con directivos y personal operativo que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de las situaciones adversas que sucedieron en los ejercicios 2016 y 2017 se identificaron cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que las principales fallas en el control interno son: la falta de competencia y diligencia de la Dirección General y de la Dirección de finanzas al no realizar acciones preventivas para evitar que la autoridad fiscal no le cancelara el sello digital de la empresa, lo que derivó en la imposibilidad de timbrar las nóminas de la empresa y la no deducibilidad de dicho gasto; la falta de supervisión para dar cumplimiento de los pagos de impuestos como ISR retenido, IVA, ISR propio e impuesto sobre nómina; la carencia de supervisión y autorización de los gastos de los empleados y la carencia de políticas y lineamientos para regular el actuar de los empleados respecto a los gastos.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por las situaciones presentadas, cada una de estas últimas se cuantificó monetariamente, es decir se determinó el costo de estas contingencias. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por estos conceptos y para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: Impacto negativo (IN)/ventas (V). Esto permite que la empresa visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir cada contingencia derivada de fallas en su control interno.

En D. Servicios se observó que la falta de competencia y diligencia de la Dirección General y de la Dirección de finanzas al no realizar acciones preventivas para evitar que la autoridad fiscal no le cancelara el sello digital de la empresa, lo que derivó en la imposibilidad de timbrar las nóminas de la empresa y la no deducibilidad de dicho gasto, generó un impacto financiero del 35.4% de sus ventas de 2017, es decir, la empresa causó un ISR de 7 millones de pesos derivado de la no deducibilidad de 23.2 millones de pesos por concepto de nómina y carga laboral.

Por otro lado, la compañía no tiene supervisión para dar cumplimiento de los pagos de impuestos como ISR retenido, IVA, ISR propio e impuesto sobre nómina, situación que tiene un impacto financiero del 1.4% de la ventas de 2017, lo que representa el pago de actualizaciones y recargos por 260 miles de pesos.

La deficiencia descrita en el párrafo anterior, sobre la falta de supervisión para el pago de impuestos, también se observó en 2016 lo que ocasionó un impacto financiero del 2.4% de las ventas de dicho ejercicio, es decir, se pagaron 631.1 miles de pesos por concepto de actualizaciones y recargos.

Se identificaron dos deficiencias en el control interno que por el momento no se ha materializado financieramente, la primera es que D. Servicios tiene un solo cliente y no se tiene registro de revelación de partes relacionadas ni de un estudio de precios de transferencia. La segunda falla es la falta de un programa para la evaluación de desempeño, ya que el pago de remuneraciones y bonos se realiza a discreción.

Finalmente, es relevante mencionar que esta empresa tiene planeado terminar sus operaciones en 2018, ya que su flujo de efectivo y las contingencias fiscales que presentan les resulta de gran impacto para continuar con sus operaciones.

3.2.4 Lab. D., S.A. de C.V.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 12. Lab. D., S.A. de C.V.

Empresa	Lab. D, S.A. de C.V.	
Giro	Comercio.	
Actividades	Compra y venta de productos médicos para banco de sangre, diagnóstico, servicios al paciente y misceláneos.	
Año de fundación	2008	
Número de empleados	0 (Subcontrata todos sus empleados vía outsourcing)	
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Micro (por el número de empleados). Mediana (por las ventas anuales)	
Año de estudio	2016 y 2017	
Ventas netas año de estudio (V)	2016: 334,118,619 pesos	2017: 367,530,480.90

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados al Directora General de la empresa La. D, S.A. de C.V. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?	X	
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?	X	
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?	X	
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?	X	
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		X
b) Porque se considera compleja su implementación.		
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control			Evaluación de riesgos			Actividades de control			Información y comunicación			Monitoreo		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)	X		¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)	X		¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)	X		¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)	X		¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)	X	
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)		X	Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)	X		¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)		X	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)		X	¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas?(17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)		X			
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)	X		¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)		X			
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)		X			
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)		X	¿La información relevante se comunica externamente? (15)		X			
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	1	ER	1	AcC	1	lyC	1	M	1
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	1		
AC	0	ER	1	AcC	0	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	0				
Suma	5		1		6		8		1
Ponderación	10		2.5		12		18		5

Ponderación total	49.8
Ponderación relativa	50%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		X
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		X
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí	X	b) No		
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				X
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro_____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos que Lab. D. ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de Lad. D. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Consecuencia	Componente de COSO vulnerado
2017	1	Falta de supervisión en el cumplimiento de disposiciones fiscales de prestador de servicios de recursos humanos.	ISR por gastos no deducibles. Pago por servicios de outsourcing Responsable solidario del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los trabajadores que tiene en outsourcing.	Ambiente de control (1, 4 y 5) Evaluación de riesgos (6, 7, 8 y 9) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13 y 15)
			ISR por gastos no deducibles, concepto Viáticos. Factura por egresos simulados.	Ambiente de control (1 y 3) Evaluación de riesgos (6, 7 y 8) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13 y 15)
2016	2	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	ISR por gastos no deducibles	Ambiente de control (3) Evaluación de riesgos (6,7 y 8) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (14 y 15)
	3	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	ISR por gastos que no corresponden a actividades de la empresa.	Ambiente de control (1,3 y 5) Evaluación de riesgos (6, 7 y 8) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13 y 15)
	4	Falta de supervisión en registros contables. Falta de evaluación de riesgos de declarar información falsa a una autoridad fiscal.	Deducción de costo de ventas virtual.	Ambiente de control (1,3, 4 y 5) Evaluación de riesgos (6, 7, 8 y 9) Actividades de control (10, 11 y 12) Información y comunicación (13 y 15)

2016	5	Falta de supervisión del área de operaciones de la empresa.	Inventario de productos con caducidad vencida.	Ambiente de control (3) Evaluación de riesgos (6 y 7) Actividades de control (10 y 12) Información y comunicación (13 y 15)
	6	Falta de planeación y análisis del costo-beneficio de la implementación de Tecnologías de la Información como SAP	Erogaciones no planeadas por la adquisición de SAP, en cuanto a capacitación y adecuación de la empresa al sistema.	Evaluación de riesgos (6, 7 y 9) Actividades de control (10 y 11) Información y comunicación (13) (Costo-beneficio).

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapas 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapas 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de Lab. D. Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1			Etapa 2	
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Costo	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)	
		Global del ejercicio 2017			367,530,480.90	2.4%
2017	1	Falta de supervisión en el cumplimiento de disposiciones fiscales de prestador de servicios de recursos humanos.	23,237,657.25	6,971,297.18	367,530,480.90	1.9%
			6,391,212.45	1,917,363.74	367,530,480.90	0.5%
		Global del ejercicio 2016			334,118,619.00	6%
2016	2	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	599,981.00	179,994.30	334,118,619.00	0.05%
	3	Falta de supervisión al autorizar gastos. Carencia de políticas y lineamientos que delimiten el actuar de los empleados respecto a los gastos.	92,800.00	27,840.00	334,118,619.00	0.01%
	4	Falta de supervisión en registros contables. Falta de evaluación de riesgos de declarar información falsa a una autoridad fiscal.	66,983,974.00	20,095,192.2	334,118,619.00	6.01%
	5	Falta de supervisión del área de operaciones de la empresa.	Esta consecuencia no se pudo cuantificar financieramente debido a que la empresa no reveló la información en sus Estados Financieros, simplemente destruyó la mercancía sin dejar evidencia.			

2016	6	Falta de planeación y análisis del costo-beneficio de la implementación de Tecnologías de la Información como SAP	Erogaciones no planeadas por la adquisición de SAP, en cuanto a capacitación y adecuación de la empresa al sistema. Esta consecuencia no se pudo cuantificar debido a que la empresa no tiene identificado cuánto le costó la implementación del Sistema, ni los honorarios que pagaron por cada una de las visitas que el proveedor (Venezolano) les realizó para hacer modificaciones al sistema. Adicionalmente, no se consideraron las horas de retrabajo pagadas al área de finanzas. Ni los retrasos en entregas de información debido a que el personal de esta área estaba completamente involucrado en la implementación del SAP. Se investigó que en 2016 el producto de SAP que la empresa adquirió tenía un costo de 9'000,000 pesos, es decir el 3% de las ventas de ese ejercicio.
------	---	---	--

Conclusiones del análisis a Lab. D., S.A. de C.V.

Con base en el análisis a este Laboratorio se observó que la Dirección de la empresa tiene conocimiento sobre control interno y del Modelo COSO, así como que las fallas en el control interno pueden impactar en las finanzas en las empresa y cuentan con la iniciativa de implementar un sistema de control interno; sin embargo, la Dirección General comentó que la empresa no cuenta con un SCI formalizado.

Las razones por las cuales no han implementado un sistema de control interno son porque lo consideran una herramienta costosa para el tamaño de la empresa, así como una carga administrativa adicional para sus trabajadores.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en la compañía se observó que la empresa ha implementado ciertos controles para dar soporte a sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que la empresa tienen un 50% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo 18 puntos de los 20 posibles. Seguido por las actividades de control con 12 puntos. Seguido por el ambiente de control con 10 puntos, el monitoreo con 5 y la evaluación de riesgos con 2.5 puntos.

Por otro lado, la Dirección general informó que se han realizado evaluaciones de control interno mediante la contratación de una empresa externa y la evaluación de control interno más reciente fue en un periodo de hace 2 a 5 años. Así mismo, la empresa realizó un análisis para conocer el impacto financiero de las deficiencias identificadas a través de conocer el costo causado y erogado por los eventos adversos suscitados. Sin embargo, desconocen la relación que existe entre los eventos adversos que la empresa ha sufrido, la falta de un sistema de control interno.

Derivado de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a Despacho Cataluña, se determinó identificar aquellas situaciones en las cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. En particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados, la Balanza de Comprobación y auxiliares, identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como la cuenta de no deducibles; multas y recargos; pasivos fiscales y auxiliares, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones que se realizaron con directivos y personal operativo de la compañía que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de las situaciones adversas que sucedieron en los ejercicios 2016 y 2017 se identificaron cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que las principales fallas en el control interno son: en el ejercicio de 2017, la falta de supervisión en el cumplimiento de disposiciones fiscales por parte del prestador de servicios de recursos humanos (*outsourcing* de recursos humanos).

En el 2016 las principales fallas en el control interno son: falta de supervisión y autorización de gastos de la empresa; falta de evaluación de riesgo de fraude respecto de gastos que no corresponden a las actividades de la empresa; falta de compromiso con la ética y la no supervisión en las operaciones contables al

deducirse un costo virtual el cual no cuenta con una integración para su correcta deducción; falta de supervisión del área de operaciones ya que no se controlaban las caducidades de los inventarios y se tenían productos caducos en el almacén; y la falta del análisis de costo-beneficio de la implementación de tecnologías de la información para la instalación del SAP⁷¹.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por las situaciones presentadas, cada una de estas se cuantificó monetariamente, es decir se determinó cuánto le costó a la empresa hacer frente a estas contingencias. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por estos conceptos y, para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: Impacto negativo (IN)/ventas (V). Esto permite que la empresa visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir cada contingencia derivada de fallas en su control interno.

En Lab. D. se observó que la falta de supervisión en el cumplimiento de disposiciones fiscales por parte del prestador de servicios de recursos humanos (*outsourcing* de recursos humanos) generó un impacto financiero a las ventas por 367.5 millones del ejercicio 2017 del 2.4% de las ventas de dicho periodo, porcentaje que representa una erogación por 8.9 millones de pesos derivados del ISR causado por la no deducibilidad de los gastos realizados por el proveedor de la administración del recursos humanos, así como los gastos por conceptos de viáticos, denominados por la empresa gastos por cuenta de terceros.

Para el ejercicio 2016, la consecuencia derivada de fallas en el control interno que representó un mayor impacto financiero es la falta de compromiso con la ética y la no supervisión en las operaciones contables al deducirse un costo virtual el cual no cuenta con una integración y soporte para su correcta deducción, causando un

⁷¹ Al Sistema SAP se le relaciona con los sistemas ERP (*Enterprise Resource Plannig*), por tratarse de un sistema de información que permite gestionar las diferentes acciones de una empresa, como producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

impacto del 6% de las ventas de este año, es decir, una erogación por 20.1 millones de los 334.1 millones de pesos por concepto del ISR generado por la reclasificación de ese costo virtual como no deducible y la presentación de la información correcta ante la autoridad fiscal.

Finalmente, se identificaron dos faltas en el control interno que no se cuantificaron monetariamente debido a que la empresa no cuenta con los recursos para hacerlo; sin embargo, reflejan deficiencias en el control interno. La primera es relativa a la falta de supervisión del área de operaciones para el control de la vigencia de la caducidad de los productos del inventario la cual no se pudo evaluar financieramente debido a que la empresa no reveló la información en sus Estados Financieros, simplemente destruyó la mercancía obsoleta sin dejar evidencia, esto en contravención de la norma fiscal que dice que se debe dar aviso sobre productos caducos y el manejo que la empresa les da en cuanto a su destrucción y revelación contable.

La otra deficiencia es la falta del análisis de costo-beneficio de la implementación de tecnologías de la información para la instalación del SAP en la empresa. La erogación para esta adquisición no fue planeada en cuanto a las necesidades de la empresa relativas al giro y las especificaciones de la legislación financiera y fiscal en México, así como en la capacitación de los empleados. Esta consecuencia no se pudo cuantificar debido a que la empresa no tiene identificado cuánto le costó la implementación del Sistema, ni los honorarios que pagaron por cada una de las visitas que el proveedor (Venezolano) realizó para hacer modificaciones al sistema.

Adicionalmente, no se consideraron las horas de retrabajo pagadas al área de finanzas, ni los retrasos en entregas de información debido a que el personal de esta área estaba completamente involucrada en la implementación del SAP. Para darle un contexto monetario se investigó que en 2016 el producto SAP que la empresa adquirió tenía un costo de 9 millones de pesos, es decir el 3% de las ventas de ese ejercicio.

3.2.5 Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 13. Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V.

Empresa	Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V.		
Giro	Comercio.		
Actividades	Compra y venta de medicamentos de patente al menudeo.		
Año de fundación	2005		
Número de empleados	9		
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Micro		
Año de estudio	2015, 2016 y 2017		
Ventas netas año de estudio (V)	2015: 13,494,188 pesos	2016: 11,135,016 pesos	2017: 10,402,153 pesos

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados al fundador y Director General del grupo farmacéutico Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?		X
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?		X
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?		X
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?		X
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		X
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		
b) Porque se considera compleja su implementación.		X
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		X

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control			Evaluación de riesgos			Actividades de control			Información y comunicación			Monitoreo		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)		X	¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)		X	¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)		X	¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)	X		¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)		X
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)		X	Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)		X	¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)	X		¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)	X		¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas? (17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)		X			
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)		X			
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)	X				
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)	X		¿La información relevante se comunica externamente? (15)		X			
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	0		
AC	0			AcC	0				
Suma	2		0		2		4		0
Ponderación	4		0		4		9		0

Ponderación total	16.9
Ponderación relativa	17%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		X
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		X

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí		b) No	X	
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro_____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos de Farmacias Santa Rosa que ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de Farmacia Santa Rosa. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Consecuencia	Componente de COSO vulnerado
2017	1	Falta de actualización del personal respecto de las disposiciones fiscales vigentes.	Manejo de efectivo en la mayoría de sus pagos a proveedores por cantidades superiores a los 2 mil pesos.	Ambiente de control (3 y 4) Evaluación de riesgos (6 y 9) Actividades de control (10,11 y 12)
		Falta de actualización del personal en el manejo de tecnologías de información para realizar pagos.	No deducibilidad de los pagos, de un importe considerable, a sus principales proveedores.	
			Falta de pago de Impuestos Federales mensuales.	
2016	2	Falta de comunicación con proveedores para solicitar que cumplan con los requisitos fiscales para la deducibilidad de las compras realizadas:	Falta deducción para efectos de ISR, cálculo incorrecto de costo de ventas.	Ambiente de control (2) Evaluación de riesgos (6) Actividades de control (10 y 12)
		Falta de facturación por un proveedor, al que se paga en efectivo.	ISR a cargo pagado por falta de deducibilidad. Generación de Coeficiente de Utilidad para el ejercicio 2016.	
2015	3	Falta de comunicación con proveedores para solicitar que cumplan con los requisitos fiscales para la deducibilidad de las compras realizadas:	Falta deducción para efectos de ISR, cálculo incorrecto de costo de ventas.	Ambiente de control (2) Evaluación de riesgos (6) Actividades de control (10 y 12)
		Falta de facturación por un proveedor, al que se paga en efectivo.	ISR a cargo pagado por falta de deducibilidad. Generación de Coeficiente de Utilidad para el ejercicio 2016.	

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapa 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapa 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de Farmacia Santa Rosa. Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1			Etapa 2	
Año/ Núm.	Falla en el control interno	Costo	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)	
	Global del ejercicio 2017			10,980,867.00	20%	
2017	1	Falta de actualización del personal respecto de las disposiciones fiscales vigente.	7,169,367.38	2,150,810.21	10,980,867.00	19.6%
		Falta de actualización del personal en el manejo de tecnologías de información para realizar pagos.	65,885.20	2,334.10	10,980,867.00	1%
2016	2	Falta de facturación por un proveedor, al que se paga en efectivo.	1,112,070.33	333,621.10	11,135,015.58	3.0%
2015	3	Falta de facturación por un proveedor al que se paga en efectivo.	2,694,348.23	808,304.47	13,494,187.62	6.0%

Conclusiones del análisis a Farmacias Santa Rosa

Derivado del análisis a Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V., se observó que la Dirección General no conoce el concepto de control interno ni algún sistema de control que pudiera utilizar en la empresa. Las razones mencionadas por las cuales no han implementado un sistema de control interno son porque consideran compleja su implementación, lo consideran una carga administrativa adicional para sus trabajadores y porque desconocen quién podría implementarlo en la empresa.

Sin embargo, la compañía reconoce que de conocer que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa un impacto financiero adverso a la empresa considerarían la opción de implementar dicho sistema.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en la empresa se observó que, de manera aislada o empírica, la empresa ha implementado ciertos controles para garantizar sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que Farmacias Santa Rosa tienen un 17% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo 9 puntos de los 20 posibles. Por el contrario, la evaluación de riesgos y el monitoreo obtuvieron cero puntos de los 20 posibles, siendo estos los elementos que presenta mayor rezago en la empresa.

El ambiente de control y las actividades de control obtuvieron 4 puntos cada una de los 20 posibles.

Por otro lado, la Dirección general informó que nunca se ha realizado una evaluación de control interno, ni como un sistema integrado ni de manera aislada a los controles que la empresa tiene. En adición, la empresa no conoce la relación que existe entre los eventos adversos que se han presentado en la empresa, la falta

de un sistema de control interno y las repercusiones financieras que esto le ha ocasionado.

Derivado de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a Farmacias Santa Rosa se determinó identificar aquellas situaciones en las cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. En particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados y la Balanza de Comprobación identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como: la cuenta de no deducibles; multas y recargos; y pasivos fiscales, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones que tuvimos con funcionarios y personal operativo que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de las situaciones adversas que sucedieron en los ejercicios 2015, 2016 y 2017 se identificaron cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que las principales fallas en el control interno son: en 2017, la falta de actualización del personal respecto de las disposiciones fiscales vigentes y sobre el manejo de tecnologías de información para realizar pagos.

En los ejercicios 2015 y 2016 las principales fallas en el control interno son: falta de comunicación con proveedores para solicitar que cumplan con los requisitos fiscales para la deducibilidad de las compras realizadas.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por las situaciones presentadas, cada una de estas últimas se cuantificó monetariamente, es decir se determinó el costo de estas contingencias. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por estos conceptos y para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: $\text{Impacto negativo (IN)/ventas (V)}$. Esto permite que la empresa

visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir cada contingencia derivada de fallas en su control interno.

En Farmacias Santa Rosa se observó que la falta de actualización del personal respecto de las disposiciones fiscales vigentes y sobre el manejo de tecnologías de información para realizar pagos causó un impacto financiero del 20% de los 11 millones de pesos de las ventas de 2017. Es decir, que se causó un costo financiero de 2.2 millones pesos por concepto ISR generado por la no deducibilidad de las compras realizadas en efectivo a dos de sus principales proveedores, así como el pago de actualizaciones y recargos del ISR propio no pagado.

Para 2015 y 2016 se observó que la falta de comunicación con proveedores para solicitar que cumplan con los requisitos fiscales para la deducibilidad de las compras realizadas ocasionó un impacto financiero del 6% y 3% respectivamente. Es decir, para 2015 de los 13.5 millones de pesos la deficiencia en el control interno derivó en el pago de 808.3 miles de pesos por concepto de ISR causado por la no deducibilidad de las compras realizadas sin la facturación del gasto. Situación que se repitió para 2016 y generó un impacto financiero de 333.6 miles de pesos de los 11.1 millones de pesos de las ventas de este periodo.

3.2.6 Clínica Médica V., S.C.

De manera introductoria se presenta una tabla con los datos generales de la empresa como sigue:

Tabla 14. Clínica Médica V., S.C.

Empresa	Clínica Médica V.,S.C.
Giro	Servicios.
Actividades	Servicios Médicos y hospitalarios de especialidad ginecológica.
Año de fundación	1998
Número de empleados	2 y eventuales
Clasificación (Micro, pequeña o mediana)	Micro
Año de estudio	2016
Ventas netas año de estudio (V)	139,400 pesos

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, derivado de los cuestionarios aplicados al fundador y Director General de la Clínica Médica V., S.C. se presentan los siguientes resultados de la fase I de esta investigación.

Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento que la empresa tiene de Control Interno.

1.- Cuestionario para medir el nivel de conocimiento del control interno

Pregunta	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?		X
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?		X
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno <i>COSO</i> ?		X
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		X
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?		X
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	X	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		X
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		X
b) Porque se considera compleja su implementación.		X
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		X
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		X

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Cuestionario para medir del nivel de implementación del Control Interno

Ambiente de control			Evaluación de riesgos			Actividades de control			Información y comunicación			Monitoreo		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)		X	¿La empresa tiene objetivos y metas definidos en cada una de sus áreas? (6)	X		¿Existen manuales de procedimientos y se encuentran actualizados? (10)		X	¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)	X		¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)		X
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)		X	¿La empresa promueve una cultura de administración de riesgos a través de autoevaluaciones del personal responsable de los procesos? (7)		X	¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)		X	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que genera y utiliza en la empresa sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente? (13)	X		Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)		X
¿La Dirección supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno en la empresa? (2)		X	¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)		X	¿Los principales procesos de la empresa están soportados con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)	X		¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)		X
¿Se ejercita la supervisión en las actividades clave de la empresa? (2)	X		¿Se tiene designado a personal específico para el análisis y administración de los riesgos internos y externos de la empresa? (7)		X	¿Existen controles generales sobre actividades desarrolladas con Tecnologías de Información? (11)		X	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)	X		¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas?(17)		X
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)		X	¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)		X	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)		X	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir programas, metas y objetivos por área? (14)		X			
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	X		¿La empresa evalúa los riesgos de fraude? (8)		X	¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)		X	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de sus programas de trabajo, metas y objetivos? (14)		X			
¿La empresa cuenta con políticas para contratar y retener a personal competente? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios significativos al interior de la empresa? (9)		X	¿La empresa difunde sus objetivos y metas, programas de trabajo e indicadores de desempeño entre el personal? (12)		X	¿La información relevante se comunica internamente? (14)		X			
¿La empresa tiene formalizado un plan de sucesión para personal clave? (4)		X	¿Se identifican y analizan cambios externos que puedan afectar a la empresa? (9)		X	¿Los recursos financieros y materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados? (12)		X	¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)		X			
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)		X				¿El acceso a la información estratégica está restringido a personal facultado? (12)		X	¿La información relevante se comunica externamente? (15)		X			
¿La empresa cuenta con programas de asignación de incentivos para su personal? (5)		X				¿La empresa evalúa periódicamente sus políticas y procedimientos? (12)		X						

Cuadro de ponderación de resultados

Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.	Componente	Ptos.
AC	0	ER	1	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	1	ER	0	AcC	1	lyC	1	M	0
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	1	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	0	ER	0	AcC	0	lyC	0		
AC	0	ER	0	AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	1	lyC	1		
AC	0			AcC	0				
Suma	2		1		4		6		0
Ponderación	4		2.5		8		13		0

Ponderación total	27.8
Ponderación relativa	28%

2.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación de Control Interno

Preguntas		X
1.- ¿Cómo se realiza la evaluación de control interno en la empresa?		
a) La empresa cuenta con un área de auditoría interna.		
b) La empresa contrata a personal externo para la evaluación.		
c) La realizan los altos directivos y/o personal de la empresa.		
d) No se realiza una evaluación del control interno		X
2.- ¿Cuándo fue la más reciente evaluación del control interno en la empresa?		
a) Menos de un año.		
b) De 2 a 5 años.		
c) Más de 5 años.		
d) Nunca se ha realizado.		X

3.- Cuestionario para medir el nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno

Preguntas				X
1.- Cuando un riesgo se materializa derivado de una deficiencia en el control interno, ¿la empresa tiene algún medio para medir su impacto financiero?				
a) Sí	X	b) No		
2.- Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza para medir el impacto en las finanzas de la empresa?				
a) Conoce el costo financiero causado y erogado por el evento adverso suscitado.				X
b) Realiza un contexto financiero para medir el impacto causado.				
c) Otro _____				

Fase II. Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas.

Etapa 1.- Identificación de los principales eventos corporativos adversos de Clínica Médica V. que ha enfrentado y que más les han repercutido en su ciclo de vida.

Etapa 2.- El Marco Integrado de Control Interno COSO y los eventos corporativos adversos identificados. Se analizaron las características de los eventos identificados en la etapa uno con el objetivo de identificarlos como posibles consecuencias de fallas en el control interno.

Resultados de Clínica Médica V. Fase II, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Consecuencia	Componente de COSO vulnerado
2016	1	Falta de supervisión entre lo facturado-cobrado y los depósitos bancarios realizados por personal de la empresa.	Sustracción indebida de activos. Desfalco por diferencias entre lo pagado por los clientes y lo depositado en la cuenta bancaria.	Evaluación de riesgos (8) Actividades de control (10)

Fase III. Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno.

Etapa 1.- Determinación del costo financiero para la determinación del impacto que las fallas en el Control Interno ocasionaron en las finanzas de la empresa.

Etapa 2.- Determinación de un contexto para expresar en términos relativos el impacto financiero ocasionado por las fallas en el Control Interno.

Resultados de Clínica Médica V. Fase III, etapa 1 y 2.

		Etapa 1		Etapa 2	
Año/ Núm.		Falla en el control interno	Impacto negativo (IN)	Ventas anuales (V)	Indicador (IN/V)
2016	1	Falta de supervisión entre lo facturado-pagado y los depósitos bancarios realizados por personal de la empresa.	102,940.00	231,460.00	44.5%

Conclusiones del análisis a Clínica Médica V., S.C.

Con base en el análisis realizado a Clínica Médica V., S.C. se observó que la Dirección General no conoce el concepto de control interno ni algún sistema de control que pudiera utilizar en la empresa. Las razones mencionadas por las cuales no han implementado un sistema de control interno son porque consideran que es una herramienta costosa para el tamaño de la Clínica, consideran compleja su implementación, lo consideran una carga administrativa adicional para sus trabajadores y porque desconocen quién podría implementarlo en la empresa.

Cabe destacar que la compañía reconoce que de conocer que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa un impacto financiero adverso a la empresa considerarían la opción de implementar dicho sistema.

En la evaluación del nivel de implementación del Control Interno en la Clínica Médica V. se observó que, de manera informal, la empresa ha implementado controles para dar soporte a sus operaciones. De esta evaluación se obtuvo que la empresa tienen un 28% de implementación global de los cinco componentes de control interno.

De este porcentaje, el componente más representativo es Información y Comunicación obteniendo 13 puntos de los 20 posibles. Seguido por las actividades de control con 8 puntos. En cuanto al ambiente de control y a la evaluación de riesgos obtuvieron 4 y 2.5 puntos de los 20 posibles, respectivamente.

Cabe destacar que el monitoreo es el elemento que presentan mayor carencia en la empresa con una puntuación de cero.

Por otro lado, la Dirección general informó que nunca se ha realizado una evaluación de control interno, ni como un sistema integrado ni de manera aislada a los controles que la empresa tiene. Cabe destacar que la empresa no conoce la relación que existe entre los eventos adversos que se han presentado en la empresa, la falta de un sistema de control interno y las repercusiones financieras que esto le ha ocasionado.

Derivado de los análisis anteriores sobre el nivel de implementación del control interno realizado a Clínica Médica V., se determinó identificar aquellas situaciones en las cuales un riesgo se materializó causando un impacto en la empresa. En particular, se revisaron el Balance General, el Estado de Resultados, la Balanza de Comprobación y auxiliares, identificando partidas que por su naturaleza podrían ser un indicador de posibles fallas en el control interno, como: la

cuenta de no deducibles; multas y recargos; y pasivos fiscales, por dar ejemplos. Otra fuente de información fueron las reuniones que se realizaron con funcionarios y personal operativo de las farmacias que dio a conocer información primaria.

Ahora bien, de la situación adversa que sucedió en el ejercicio 2016 se identificó cuáles componentes de control interno se habían vulnerado o no existían en la empresa, obteniendo que la principal falla en el control interno es: la falta de supervisión entre lo facturado-cobrado y los depósitos bancarios realizados por personal de la Clínica.

Para la medición del impacto financiero que la empresa sufrió por la situación presentada, esta se cuantificó monetariamente, es decir se determinó cuánto le costó a la empresa hacer frente a la contingencia. Posteriormente, se determinó el impacto negativo que la empresa erogó por este concepto y, para poder medir un impacto financiero contextualizado se aplicó el indicador diseñado en esta investigación: Impacto negativo (IN)/ventas (V). Esto permite que la empresa visualice cuánto de sus ventas tuvo que erogar para cubrir esta contingencia derivada de fallas en su control interno.

En la Clínica Médica V., se observó que la falta de supervisión entre lo facturado-cobrado y los depósitos bancarios realizados por personal de la Clínica tuvo un impacto financiero del 44.5% de las ventas de 2016, es decir que la compañía perdió 102.9 miles de pesos de los 231.5 miles de pesos de ventas, debido a la sustracción indebida de activos que su personal realizó.

Esta situación afectó el flujo de efectivo de la empresa, situación que le causó una pérdida financiera en el ejercicio y una difícil recuperación por esta situación.

3.3 Conclusiones Globales del estudio

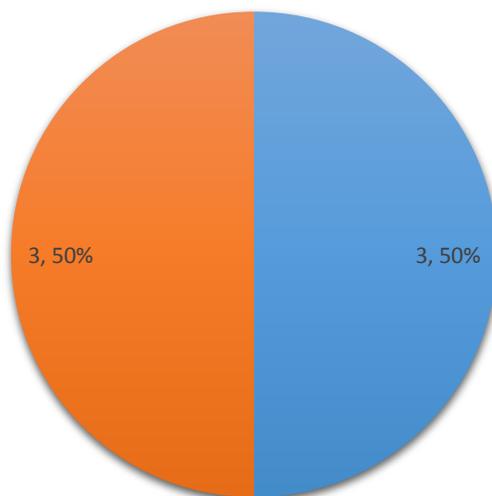
Se presentan los resultados de manera global por cada una de las fases de la investigación, con el objetivo de conocer el comportamiento general de las empresas estudiadas.

3.3.1 Fase I.- Evaluación del nivel de implementación y evaluación del control interno en las empresas sujetas a estudio.

Etapa 1.- Nivel de conocimiento del control interno

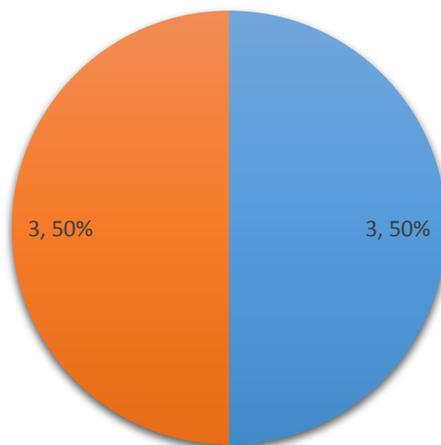
Pregunta	Número de empresas	
	Sí	No
1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?	3	3
2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?	3	3
3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno COSO?	3	3
4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?		6
5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?	3	3
6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?	6	
Si en la pregunta 4 la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta:		Respuestas
7.- ¿Por qué no se ha implementado un Sistema de Control Interno en la empresa?		
a) Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa		4
b) Porque se considera compleja su implementación.		3
c) Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.		6
d) Porque no se considera necesario.		
e) Porque desconoce quién puede implementarlo.		2

1. ¿Sabe Ud. qué es control interno?



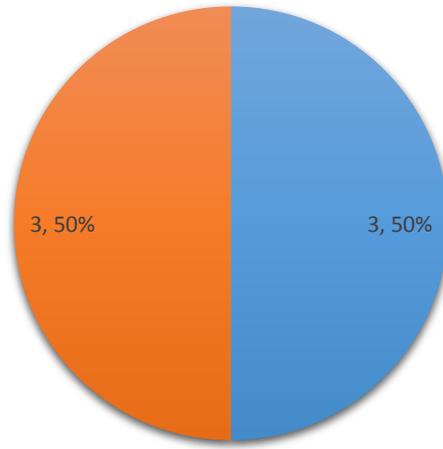
■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No

2. ¿Conoce Ud. algún sistema de control interno?



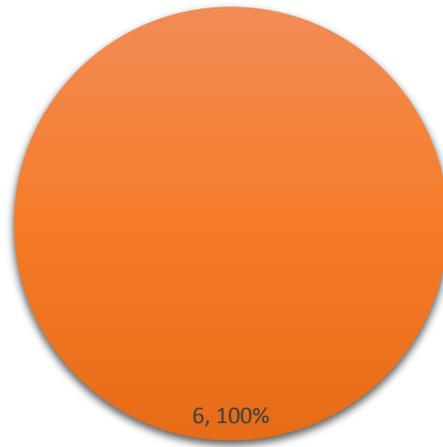
■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No

3.- ¿Conoce el Marco Integrado de Control Interno COSO?



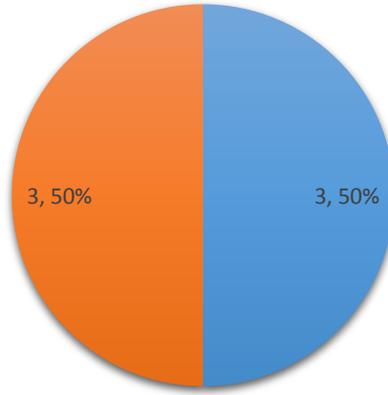
■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No

4.- ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Control Interno documentado?



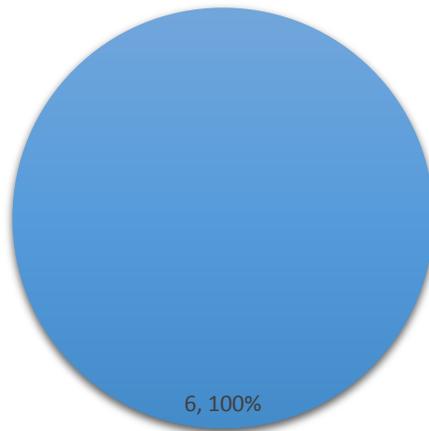
■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No

5. ¿Sabe que la falta de control interno le puede ocasionar consecuencias financieras a la empresa?

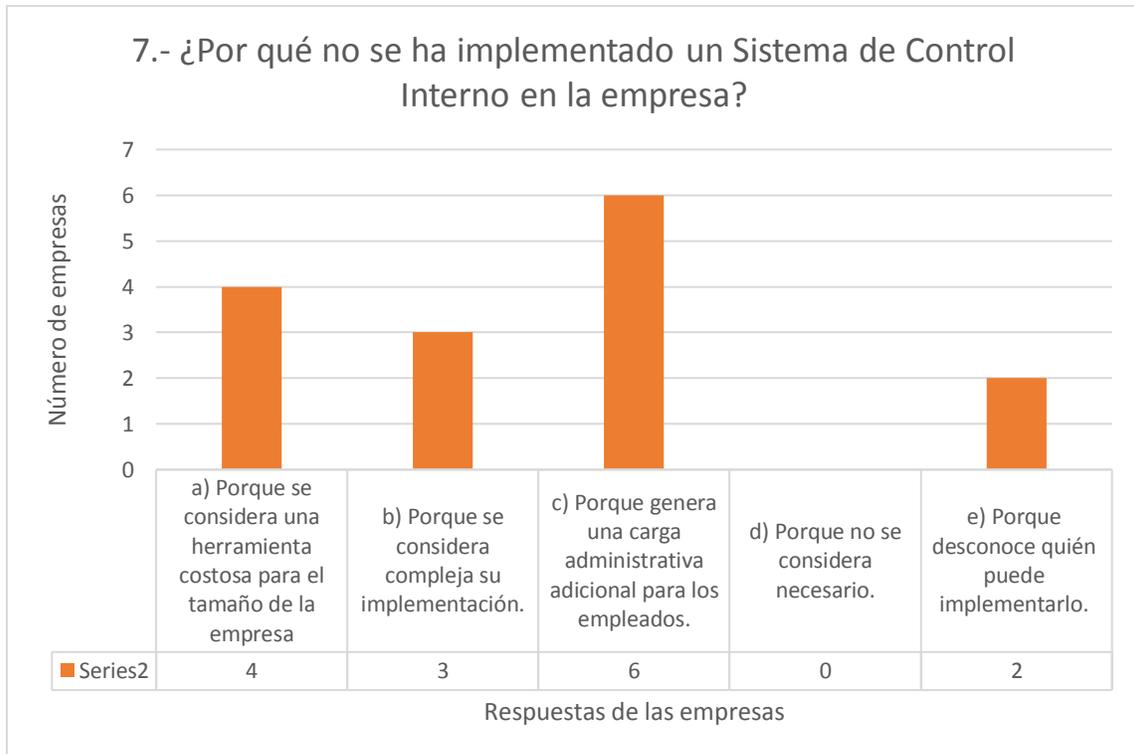


■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No

6.- De conocer el impacto financiero que la ausencia de un Sistema de Control Interno causa en su empresa, ¿Implementaría un Sistema de Control Interno?



■ Número de empresas Sí ■ Número de empresas No



Como se observa en los gráficos anteriores de la etapa 1, de las empresas objetivo entrevistadas, el 50 % desconocen qué es el control interno, los modelos que podrían aplicar y que la falta de éste les puede ocasionar pérdidas o erogaciones evitables.

No obstante, 100% de ellas admite no tener un modelo documentado de control interno, pero estarían interesadas en implementar uno, si conocieran el impacto financiero que las fallas en dicho control interno les ocasiona.

Las causas por las que las empresas objetivo no tienen implementado un modelo de control interno, se mencionaron las siguientes causas no excluyentes:

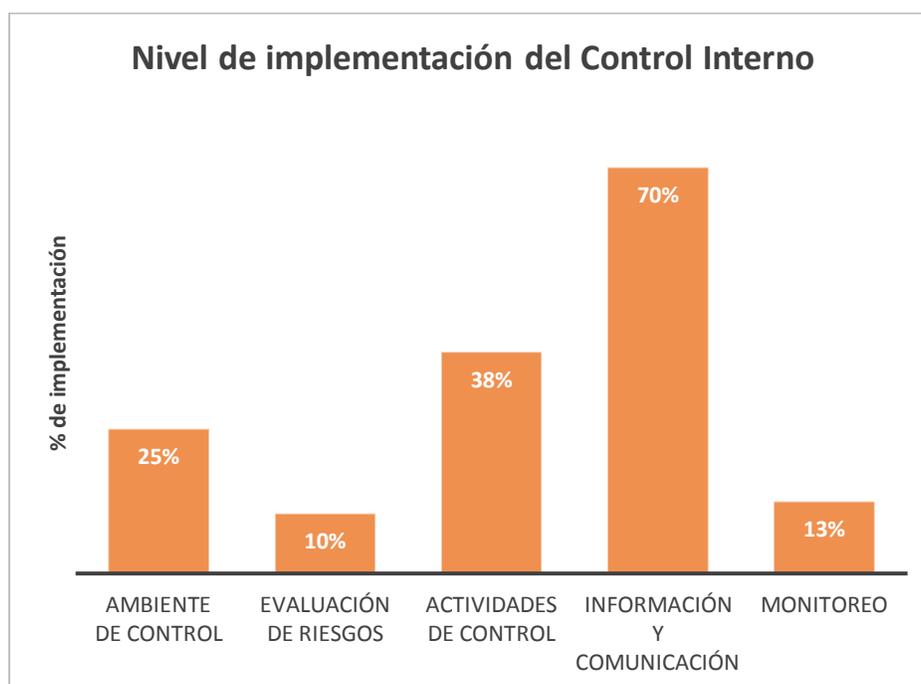
- Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa.
- Porque se considera compleja su implementación.
- Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.
- Porque desconoce quién puede implementarlo.

Etapa 2.- Grado de implementación y evaluación del Control Interno.

Esta etapa consiste en tres apartados para los cuales se utilizaron diferentes cuestionario y se presentan en el orden correspondiente a continuación:

1.- Nivel de implementación del Control Interno

Empresa	AC	ER	AcC	I y C	M	% de implementación
Creaciones y Std.	4.0	-	2.0	8.9	5.0	20%
Despacho Cataluña	4.0	2.5	10.0	17.8	5.0	39%
D. Servicios	4.0	2.5	10.0	17.8	-	34%
Lab. D.	10.0	5.0	12.0	17.8	5.0	50%
Farmacia Santa Rosa	4.0	-	4.0	8.9	-	17%
Clínica Médica V.	4.0	2.5	8.0	13.3	-	28%
Promedio absoluto	5.0	2.1	7.7	14.1	2.5	
Promedio relativo	25%	10%	38%	70%	13%	31%





2.- Nivel de evaluación de Control Interno

Evento	No. empresas		Menos 1 año	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Nunca
	Si	No				
Se realiza revisión de Control Interno	1	5		1		5



Ante el desconocimiento mostrado sobre los posibles modelos a implementar, se aplicó un cuestionario de 41 preguntas a las empresas objetivo, a fin de verificar el nivel de implementación del control interno (aún empírico), tomando como base el modelo COSO, el cual le otorga el mismo nivel de importancia a cada uno de sus cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo, por lo que en la investigación se ponderó de igual forma (20%), a cada uno de los componentes.

Los resultados del cuestionario, arrojan que en promedio, las empresas de estudio presentan un nivel de implementación global de control interno de 31%, ponderado con los cinco componentes del modelo COSO:

- Ambiente de control 25%
- Evaluación de riesgos 10%
- Actividades de control 38%
- Información y comunicación 70%
- Monitoreo 13%

Como puede observarse, el menor grado de implementación de un componente de control, es la evaluación de riesgos con 10% y el más alto, Información y comunicación con 70%, seguido de Actividades de control con 38%.

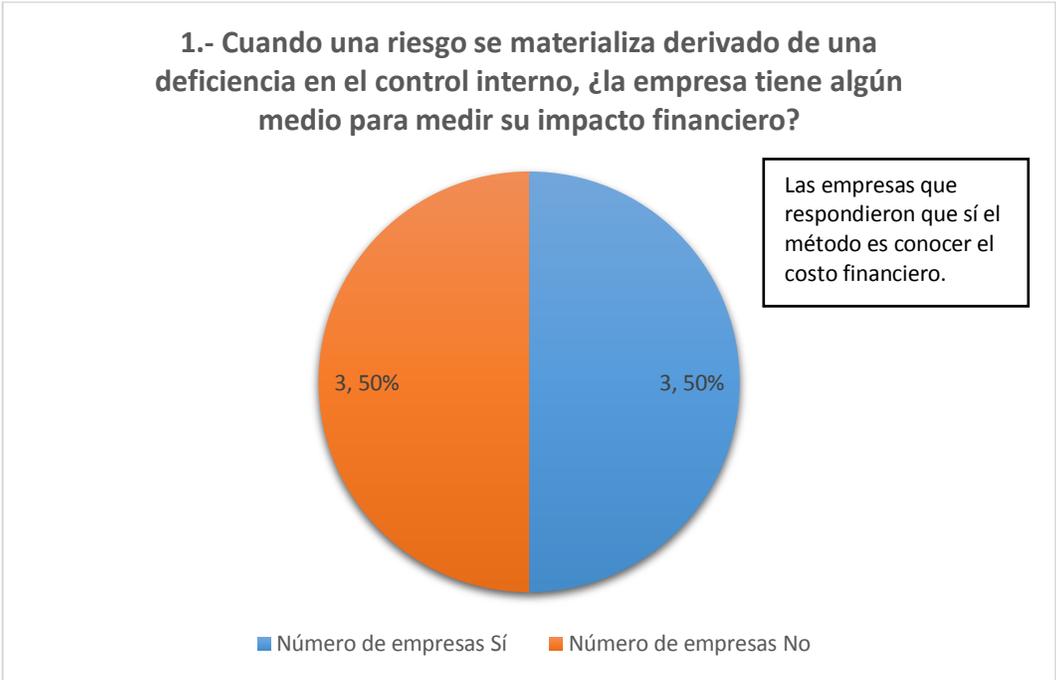
Lo anterior, se explica en parte porque a partir de 2016, llevar registros contables de forma electrónica se ha hecho obligatorio para las Pyme por requerimientos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), por lo que indirectamente, esto ha elevado el porcentaje de cumplimiento del componente Información y comunicación.

Como resultado de la investigación se muestra que en las pyme generalmente habrá alguna o varias Actividades de control, establecidas de forma empírica; y el componente que será prácticamente inexistente, es la Evaluación de riesgos, ya que ningún empresario piensa en que algo puede salir mal o si lo piensan, no lo documentan para poder gestionarlo.

En otro orden de ideas, sólo el 17% de las empresas objetivo ha realizado alguna revisión de control interno (hace más de dos años), a través de una firma externa y el 83% de las empresas, nunca ha realizado alguna revisión.

3.- Nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno.

Evento	No. empresas		Medición del impacto		
	Si	No	Costo financiero	Contexto financiero	Otro
Si se materializa el riesgo, la empresa tiene medida	3	3	3	0	0



Como resultado del nivel de evaluación del impacto financiero de las consecuencias derivadas de las fallas en el control interno 50 % de las empresas de estudio respondió que no tienen un medio para medir el impacto financiero derivado de fallas en el control interno que hayan ocasionado una situación adversa para la compañía.

Adicionalmente, 50% de las empresas que sí miden dicho impacto informaron que el único medio para realizarlo es conocer el costo financiero que fue erogado.

3.3.2 Fase II y III. Medición del impacto financiero de las fallas en el control interno de las empresas estudiadas.

Se presentan los resultados globales de la fase II, Evaluación del Control Interno e identificación de sus principales fallas y la fase III, Determinación de las repercusiones en las finanzas de las pymes derivadas de las fallas identificadas en el control interno debido a que el análisis se realizó conjunto y esto permite una mejor comprensión de los hallazgos obtenidos.

Empresa	Ejercicio	Ventas	Impacto	%
Creaciones	2017	7,494,197.00	923,528.50	12.3%
Despacho Cataluña	2016	346,267.20	37,185.00	10.7%
Despacho Cataluña	2015	385,438.00	8,600.00	2.2%
D. Servicios	2017	19,684,540.00	7,231,744.25	36.7%
D. Servicios	2016	26,612,897.05	666,180.69	2.5%
Lab. D.	2017	367,530,480.90	8,888,660.91	2.4%
Lab. D.	2016	334,118,619.00	20,303,026.50	6.1%
Farmacia Santa Rosa	2017	10,980,867.00	2,153,144.31	19.6%
Farmacia Santa Rosa	2016	11,135,015.58	333,621.10	3.0%
Farmacia Santa Rosa	2015	13,494,187.62	808,304.47	6.0%
Clínica Médica V.	2016	231,460.00	102,940.00	44.5%
Promedio				13.3%

Fuente: Elaboración propia, derivada de las siguientes fases de la metodología utilizada en las empresas sujetas estudio: Fase 2, Etapas 1 y 2, "Evaluación del control interno e identificación de las principales fallas en el control interno"; y Fase 3, Etapas y 1 2, "Determinación de las repercusiones en las finanzas de las Pyme, derivadas de las fallas en el control interno".

Se muestra un resumen con los resultados de la investigación y el impacto financiero de las fallas en el control interno de las empresas sujetas a estudio, cuyo rango va de un mínimo de 2.2% hasta un máximo de 44.5%. El promedio arroja un 13.3% de impacto financiero, derivado de las fallas identificada en el control interno, que demuestra lo significativas que pueden ser las consecuencias de no contar con un modelo de control interno, adaptado al tamaño, giro, necesidades y posibilidades de las Pyme.

Cabe señalar que D. Servicios en el ejercicio 2017 muestra impactos por 36.7% y Clínica Médica V. por 44.5% en el año 2016; ambas de tan severas consecuencias, que la primera será cerrada durante el año 2018 y la segunda, aún no recupera la liquidez derivada de la circunstancia descrita.

Lo anterior demuestra que los impactos financieros derivados de las fallas en el control interno, ocasionan riesgos incluso, de fracaso corporativo en las Pyme.

Si bien la investigación se realizó a un número determinado de empresas con su estudio se pudo observar, conocer y analizar la realidad que estas compañías tienen, donde el 100% de estas pyme no cuentan con un modelo documentado y formalizado de control interno derivado de diversas causas, entre las que destacan consideraciones como el costo, complejidad y la carga administrativa para los trabajadores.

Así mismo, con esta investigación se analizaron cuáles son las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno, tales como:

- Erogaciones financieras con porcentajes que llegaron a representar el 45% de las ventas de una de las empresas, ocasionando pérdidas financieras.
- Gastos excesivos ya que tres de las empresas pagaron actualizaciones y recargos por no cumplir con las obligaciones fiscales en tiempo y forma.

Como consecuencia de los dos puntos anteriores, las empresas de estudio también perdieron la oportunidad de generar ingresos al destinar recursos para subsanar las consecuencias que se materializaron por la falta de control interno.

Finalmente, la empresa D. Servicios cerrará sus puertas en 2018 ya que no cuentan con el flujo de efectivo para continuar con las operaciones y mediante la liquidación de sus activos buscarán cubrir los pasivos fiscales que tiene actualmente.

Con lo anterior, se concluye que la hipótesis principal de esta investigación es verdadera.

Capítulo 4.- Metodologías propuestas derivadas de la investigación

En los capítulos 1 y 2, se habló de las características, necesidades y carencias de las Pyme; sobre el marco de control interno, particularmente del modelo COSO y; de cómo desarrollar indicadores que muestren la realidad de las empresas.

Dadas las características de las Pyme y tal como lo muestra esta investigación, a pesar de ser una carencia consistente en este tipo de empresas, no se implementa por considerar que:

- ✓ Es una herramienta costosa para el tamaño de la empresa.
- ✓ Es compleja su implementación.
- ✓ Genera una carga administrativa adicional para los empleados.
- ✓ Se desconoce quién puede implementarlo.

No obstante, al desarrollar esta investigación también se obtuvo información que permite sugerir un modelo de implementación de control interno y evaluación del impacto financiero derivado de las fallas en el modelo, mismo que se mencionará a continuación.

4.1 Propuesta de modelo de control interno para pymes.

Mediante la aplicación del cuestionario para evaluar el grado de implementación del control interno, se pueden establecer elementos mínimos de cada componente de control interno del modelo COSO, como a continuación se sugiere, tomando en cuenta el menor costo para la Pyme.

4.1.1 Ambiente de control.

La ausencia de un gobierno corporativo en las Pyme, puede ser una limitante para establecer un adecuado ambiente de control, pero se considera que estos pueden ser los elementos mínimos:

Ambiente de control	
Pregunta	Elemento sugerido de control interno
¿Existe un código de ética y/o un código de conducta formalizado en la empresa? (1)	Reglamento interior de trabajo
¿El personal conoce las posibles sanciones por la falta de adhesión a los estándares de conducta establecidos? (1)	Reglamento interior de trabajo
¿Se tiene un Manual de Organización que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas? (3)	Organigrama
¿El personal conoce el objetivo y responsabilidades de su puesto de trabajo? (3)	Descripción de cada puesto
¿La empresa cuenta con indicadores para la evaluación de desempeño del personal? (5)	Contar con un indicador por cada operación clave

En los elementos descritos, se aprecian algunos documentos que servirán para establecer un ambiente de control mínimo, que no representan un alto costo para la Pyme.

4.1.2 Evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos es un área especializada en la que se requiere no sólo el conocimiento del área a evaluar, sino también la experiencia en la evaluación de riesgos. Es por eso que es el componente que menor grado de implementación tiene en las empresas sujetas a estudio, que hace suponer será un hecho consistente en las empresas del segmento.

Los elementos mínimos que se considera implementar en una Pyme con los siguientes:

Evaluación de riesgos	
Pregunta	Elemento sugerido de control interno
¿La empresa realiza Matrices de Administración de Riesgos? (7)	Desarrollar matriz cuando menos una vez cada tres años
¿Se cuenta con planes de contingencia para responder a los riesgos analizados? (7)	Integrar este plan a la matriz desarrollada cada tres años.

A fin de abatir costos, se considera que cuando menos cada tres años se contrate a una firma externa de consultoría que desarrolle la evaluación de riesgos para la Pyme.

4.1.3 Actividades de control.

Aunque de manera empírica, generalmente existen actividades de control en las Pyme: Firmas de supervisión, observaciones directas, conciliaciones, etc.

No obstante, habrá que desarrollar algunas otras actividades que permitan formalizar dichas actividades, indicando claramente roles y responsabilidades, como a continuación se sugiere:

Actividades de control	
Pregunta	Elemento sugerido de control interno
¿Existen acciones para verificar que las actividades sean desarrolladas como están establecidas en los manuales? (10)	Establecer cuando menos una acción mínima por cada actividad clave.
¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de datos para los procesos soportados por Tecnologías de la Información? (11)	Realizar respaldos de información cuando menos una vez al mes.
¿Existen políticas y procedimientos por escrito en la empresa? (12)	Desarrollar políticas y procedimientos y revisarlos cuando menos una vez cada tres años

Para algunas de estas actividades, posiblemente se requieran los servicios de consultoría externa, ya sea para el desarrollo de políticas y procedimientos o para las cuestiones de tecnologías de información, pero el beneficio obtenido puede superar el costo incurrido.

4.1.4 Información y comunicación.

Toda vez que a partir del año 2016 las empresas de cualquier tamaño deben llevar su contabilidad de manera electrónica por disposiciones del Código Fiscal de la Federación (CFF) y enviarla al Servicio de Administración Tributaria (SAT), las Pyme indirectamente han mejorado sus sistemas de información. En la investigación se puede observar cómo este componente, es el más alta en cuanto al nivel de implementación.

La tercerización de servicios puede generar un considerable ahorro de recursos a las Pyme y por lo tanto, obtener información confiable para la toma de decisiones.

Se sugieren los siguientes elementos mínimos para las Pyme:

Información y comunicación	
Pregunta	Elemento sugerido de control interno
¿Los ejecutivos tienen acceso a información relevante y confiable para la toma de decisiones? (13)	Tercerizar la información contable para la toma de decisiones.
¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información? (13)	Tercerizar la información contable para la toma de decisiones.
¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? (13)	Tercerizar la información contable para la toma de decisiones.
¿Existen líneas de comunicación e información que permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? (15)	Tercerizar la información contable para la toma de decisiones.

4.1.5 Monitoreo

El monitoreo externo (auditoría) podría ocasionar costos elevados, sobre todo para las Pyme de menor tamaño, por lo que en este componente, se sugiere que esta actividad se lleve por personal de la empresa de forma anual y por consultores externos cuando menos cada tres años.

Monitoreo	
Pregunta	Elemento sugerido de control interno
¿Se desarrollan evaluaciones de control internas, externas o ambas? (16)	Externa (consultoría) cada tres años. Autoevaluaciones internas cada año por el personal gerencial de cada área clave.
Las evaluaciones de control interno, ¿son llevadas a cabo por personal de la empresa con conocimiento de lo evaluado? (16)	
¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? (17)	
¿Se asegura que las recomendaciones de control interno emitidas por auditores internos o externos, sean atendidas?(17)	

Cabe señalar que la ventaja de la consultoría, es que de forma contraria a los auditores externos, se asegurará de implementar las recomendaciones en esta materia.

4.2 Metodología para la medición del impacto financiero de las fallas en el control interno en las pymes.

Durante el desarrollo de la investigación, se estableció la metodología para determinar el impacto financiero de las fallas en el control interno, a través de un indicador, que le dio a dicho impacto contexto en las finanzas de la empresa:

$$\frac{\text{Costo financiero de la falla en el CI}}{\text{Ventas del ejercicio}} = \% \text{ de impacto para la empresa.}$$

Por comentarios de los responsables de las empresas sujetas a estudio, el indicador resultó ilustrativo al hacer comparable el impacto financiero de las fallas en el control interno, con respecto de las ventas.

Relativizar el impacto de las fallas en el control interno con respecto de las ventas, le permite conocer al empresario qué porcentaje de sus ventas se pierde por causa de la falta de implementación de un modelo de control, lo que a su vez, lo lleva a tomar la decisión de implementarlo, considerando sus características, necesidades y posibilidades financieras.

Por supuesto que existen metodologías propuestas para establecer el modelo COSO para Pyme, desarrolladas por diversos medios como firmas de auditores y consultores, pero derivado de esta investigación, se pueden sugerir los elementos mínimos descritos en este capítulo, tomando en cuenta su bajo costo de implementación, poca carga administrativa para el personal y complejidad moderada para el empresario.

Adicionalmente, el indicador propuesto proporciona una herramienta ilustrativa para que el empresario pueda tomar decisiones preventivas, valorando el impacto de las fallas en el control interno en los años analizados en esta investigación.

Conclusiones de la Investigación

El desarrollo de esta investigación comenzó con el estudio de las características, necesidades y carencias de las Pyme, continuando con el análisis de los modelos de control interno y la creación de indicadores.

Para lograr el objetivo de la investigación, determinar las repercusiones en las fallas de las pyme, se estudiaron seis empresas a las que se tuvo acceso para obtener datos sobre el nivel de conocimiento del control interno en lo general, verificar el nivel de implementación de un modelo (aunque de manera empírica y no documentada) y posteriormente, determinar el impacto financiero derivado de las fallas en el control interno de tales empresas.

Derivado del estudio descrito, se pudo observar que de las empresas objetivo entrevistadas, 50% de ellas mencionó que desconocen qué es el control interno, los modelos que podrían aplicar y que la falta de éste les puede ocasionar pérdidas o erogaciones evitables.

No obstante, 100% de las empresas analizadas admite no tener un modelo documentado de control interno, pero estarían interesadas en implementar uno, si conocieran el impacto financiero que las fallas en dicho control interno les ocasiona.

La información anterior llevó a investigar las causas por las que las empresas sujetas a estudio no tienen implementado un modelo de control interno, obteniéndose las siguientes causas (no excluyentes):

- Porque se considera una herramienta costosa para el tamaño de la empresa.
- Porque se considera compleja su implementación.
- Porque genera una carga administrativa adicional para los empleados.
- Porque desconoce quién puede implementarlo.

Mediante estas respuestas, se probó la hipótesis secundaria propuesta, que estableció que las pymes no consideran relevante implementar un sistema de control interno y medir el impacto financiero de las fallas en el mismo porque lo consideran una carga administrativa adicional y no una cuestión que tenga repercusiones en los recursos financieros de la empresa.

La supervisión y control de las pyme tiende a ser empírica, por lo que observando el desconocimiento mostrado sobre los posibles modelos a implementar en las empresas analizadas, se les aplicó un cuestionario de 41 preguntas, a fin de verificar el nivel de implementación del control interno (aún empírico), tomando como base el modelo COSO, que otorga igual importancia (20%), a cada uno de sus cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

Los resultados del cuestionario arrojaron que en promedio, las empresas sujetas a estudio presentaron un nivel de implementación global de control interno de 31%, ponderado con los cinco componentes del modelo COSO:

- Ambiente de control 25%
- Evaluación de riesgos 10%
- Actividades de control 38%
- Información y comunicación 70%
- Monitoreo 13%

Como puede observarse, el menor grado de implementación en los componentes del modelo de control, es la Evaluación de riesgos con 10% y el más alto, Información y comunicación con 70%, seguido de Actividades de control con 38%.

Lo anterior, se explica en parte porque a partir de 2016, llevar registros contables de forma electrónica se ha hecho obligatorio para las Pyme por requerimientos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), por lo que

indirectamente, esto ha elevado el porcentaje de cumplimiento del componente Información y comunicación

Por otra parte, sólo el 17% de las empresas objetivo ha realizado alguna revisión de control interno (hace más de dos años), a través de una firma externa y el 83% de las empresas, nunca ha realizado alguna revisión.

Concluidas las fases I y II de la investigación en las empresas sujetas a estudio, se procedió a determinar el impacto financiero de las fallas de control interno, partiendo de un análisis a sus registros contables y a comentarios de los propios responsables de las pyme, que llevaran a conocer la repercusión mediante un indicador ilustrativo.

Si bien la totalidad de las empresas analizadas mencionó estar interesada en implementar un modelo de control interno si conociera el impacto financiero de las fallas, sólo el 50% de ellas manifestó que conocer el monto de dichas fallas sería el indicador clave, lo cual no permitiría conocer el impacto en el contexto financiero de la empresa.

Mediante el resultado anterior, se probó otra hipótesis secundaria, al establecer que las Pyme miden el impacto financiero derivado de las fallas en el control interno de manera parcial, es decir, no tienen implementada una metodología que utilicen para la evaluación del impacto financiero ocasionado por las deficiencias en el control interno.

Por tal motivo, se propuso un indicador para determinar la importancia relativa de dichas fallas, que es:

$$\frac{\text{Costo financiero de la falla en el control interno}}{\text{Ventas del ejercicio}} = \% \text{ de impacto para la empresa}$$

El indicador propuesto, permite relativizar las fallas en el contexto financiero general de la empresa y el resultado de la investigación arrojó que el porcentaje mínimo del impacto financiero en una empresa objetivo fue de 2.2% con relación a sus ventas anuales, pero el más alto fue de 44.5%. El promedio general de las empresas objetivo fue un impacto financiero de 13.3% con respecto de las ventas del ejercicio, lo que demuestra que las fallas en el control interno, pueden ser significativas para las Pyme.

Con lo anterior y como se expuso en el capítulo 3, se pudo demostrar la hipótesis principal, es decir, que las repercusiones en las finanzas de las pyme derivadas de las fallas en el control interno son:

- Pérdidas financieras
- Gastos en exceso
- Pérdidas de oportunidad de generación de ingresos
- Fracaso empresarial

Si bien el estudio tuvo un número limitado de empresas sujetas a estudio, es una realidad que la gran mayoría de las Pyme no cuentan con un modelo documentado de control interno por diversas causas, entre las que destacan consideraciones como el costo, complejidad y la carga administrativa para los trabajadores.

El control interno es una herramienta útil en toda empresa sin importar su tamaño e implementar un modelo basado en COSO, es conveniente siempre que se adapte a las circunstancias, necesidades y posibilidades financieras, administrativas y operativas de las Pyme, lo que se buscó proponer en el cuarto capítulo, con algunos elementos básicos para cada componente de dicho modelo, en espera de que esta aportación sea de utilidad a este segmento empresarial, tan importante en México.

Fuentes de consulta

Libros

ABAD, A. Darío, *El control de gestión*, Bogotá, Interconed, 1996, 113 pp.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio, *Indicadores de gestión*, Bogotá, 3R Editores, 1998, (2ª ed), 147 pp.

CARPINTERO, Samuel, *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*, Bilbao, España, Deusto, 1998, [s.p.]

CARVAJAL SANDOVAL, Alba Rocío y Elena Escobar Ávila, *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*, Colombia, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Contaduría Pública, 2012, 145 pp.

CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la administración*, México, Mc Graw Hill, 2004, (7ª Ed), 562 pp.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Internal Control over Financial reporting. Guidance for smaller public companies*, trad. de PricewaterhouseCoopers PWC y el Instituto de Auditores Internos, España, IMAI, 2013, pp. 211.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Control Interno, estructura conceptual integrada*, trad. de Samuel Alberto Mantilla B., Bogotá, Ecoe Ediciones, 2002, 330 pp.

DE LA DEHESA, Guillermo, *comprender la globalización*, Madrid, alianza, 2007.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes*, Bogotá, ECOE Edic., 2006 (2ª ed), Pp. 450

HERNADEZ PERALES, Norma A. y Víctor G. Sánchez Trejo (coord.), *Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México*, México, IMEF, 2010, 162 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (IMPC)- International Federation of Accountants, *Guía para el uso de las normas internacionales de auditoría en auditorías de pequeñas y medianas empresas*, Estados Unidos, IMCP, 2012, (2ª ed.), 285 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (IMPC)- International Federation of Accountants, *Guía para el uso de las normas internacionales de auditoría en auditorías de pequeñas y medianas empresas Vol. 2*, Estados Unidos, IMCP, 2012, (2ª ed.), 403 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (IMPC), *Normas Internacionales de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y otros Servicios Relacionados 2016*, México, IMCP, 2016, 1172 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (IMPC), *Normas y Procedimientos de auditoría y normas para atestiguar*, México, IMCP, 2011, (32ª ed.), [s.p.]

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS (IMEF), *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, México, IMEF, 2014, 227 pp.

MANTILLA B., Samuel A., *Auditoría del control interno*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009, (2ª ed.), 283 pp.

MOCK, Theodore y Jerry Turner, *Evaluación y Juicio del auditor en relación con el control interno contable*, trad. de Ivonne Navarrete de Ricossa, México, IMCP, 1998, (2ª. reimp.), 212 pp.

MOSQUEDA ALMAZÁN, Rubén Martín, *Indicadores del fracaso en las empresas mexicanas, Modelo ponderado de valoración del riesgo*, México, IMEF, 2008, 255 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México, CENGAGE Learning, 2017, (6ª ed), P. 302

SAAVEDRA GARCÍA, María Luisa, *Herramientas de planeación financiera para las Pyme*, México, Gasca Sicco, 2011, 192 pp.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Sistemas de Control Interno*, México, Pearson, 2015, (3ª ed.), 448 pp.

VERA SMITH, Fernando, *Indicadores- características, metodología y utilización*, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al desempeño AMAID, México, DOFISCAL, 149 pp.

Artículos

GREINER LARRY E., “Evolution and Revolution as Organization Grow”, *Revista Harvard Business Review*, mayo-junio 1998, E.U.A.

HERNÁNDEZ PERALES, Norma A., “Internacionalización de la pyme en México, un estudio exploratorio”, en memorias del XVII Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, División de Investigación en Contaduría, Administración e Informática, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2013, [s.p.]

LEIVA B. 2006, “PYME. Ciclo de vida y etapas de desarrollo”, *Revista Tec. Empresarial*, No.1 2006, México, Tecnológico de Monterrey, pp. 38-42.

LESTER D. y J. Parnell, “Firm size and environment scanning pursuits across organisational life cycles stages”, *Revista Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, 2008.

LEWIS, V.L. y N.C. Churchill, "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, 1983, E.U.A.

SAAVEDRA GARCÍA María Luisa, "Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: Un estudio comparativo de las entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados preliminares", *Red PYMES-CUMEX*, No. 4, año 2, Enero-Junio de 2007, México, pp. 140-141.

SAAVEDRA GARCÍA María Luisa y Yolanda Hernández C., "Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo", *Actualidad Contable Faces*, N° 17, año 11, Julio-Diciembre 2008, Mérida, Venezuela, pp. 122-134.

TUNAL S. Gerardo, "El problema de la clasificación de las microempresas", *Actualidad Contable Faces*, No. 7, año 6, Julio- Diciembre 2003, Mérida, Venezuela, [s.p.].

VALENCIA González Gabriel, "El control interno en la PYME", *Revista PYME*, N° 254, año XXI, Junio 2015, México, pp. 43-45.

Tesis

CHÁVEZ ALANIS, Rocío Paulina, *El control interno como estrategia de planeación para la toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2012, 80 pp.

OLMO BELTRÁN, Alejandro, *Esquema básico del control interno para asesorar a pequeñas y medianas empresas*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2012, 127 pp.

ORTEGA DE LA ROSA, *Auditoría al control interno en Pymes proveedores de entidades gubernamentales*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Auditoría, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2016, 194 pp.

Páginas de internet

AGUILAR M. y K. Martínez, “PYMES ante el proceso de la globalización”, *Las Revista Académica de Economía N°185*, Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2013, <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>>, (28 de junio 2017), [s.p]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD, *Indicadores*, <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>>, (20 de agosto de 2017), [s.p.]

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), “Executive Summary”, *Internal Control-Integrated Framework Released, EUA*, 14 de mayo de 2013, <http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may_20_e.pdf>, (14 de agosto de 2016), 20 pp.

COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS (CONDUSEF) E INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (INADEM), *Financiamiento para tu empresa. Desarrolla tu negocio*, México, 2014, <<https://www.gob.mx/condusef/prensa/presentan-condusef-e-inadem-material-de-educacion-financiera-para-emprendedores>> (15 marzo 2017), pp. 32.

CPA AUSTRALIA (Certified Practising Accountants), *Internal Control for Small bussines*, 2008, <https://www.cpaaustralia.com.au/~/_media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/internal-controls-for-small-business.pdf?la=en> (14 de agosto de 2016), 32 pp.

DELOITTE, *Recomendaciones en control interno para Pymes*, México, <<http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/tax/articles/recomendaciones-control-interno-para-pymes.html>>, podcast 51. (14 de agosto de 2016). [s.p.].

EL ECONOMISTA, *Sólo 11 de cada 100 nuevos negocios sobreviven en México*, México, 15 de febrero de 2015, <<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/18/solo-11-cada-100-nuevos-negocios-sobreviven-mexico>> (13 de agosto de 2016), [s.p.].

HUERTA CHABOLLA, Alfredo, *Las pymes en el entorno económico actual*, febrero 2016, <<http://www.24-horas.mx/finanzas-24-las-pymes-en-el-entorno-economico-actual/>>, (25 mayo 2017), [s.p.].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, *Censo económico 2014; Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*, México, 2014, <<http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825077952>>, (8 de junio 2017) 221 pp.

INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (INADEM), BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT) E INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), *Nota Técnica de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*, México, 13 de julio de 2016, <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf>, (20 de octubre 2016), 22 pp.

MÉXICO, SECRETARÍA DE ECONOMÍA (SE), *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*, México, 6 de agosto de 2016, <<https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-del-pais-46847>>, (13 de julio de 2016), [s.p.].

VÁZQUEZ, E. y Oknaian, E., “Planteamiento para PYMES Argentinas, el arte de la supervivencia”, *Orientar al desarrollo empresario*, 2008, <<http://www.orientaronline.com.ar/site/>>, (12 de febrero 2017), [s.p.].

Relación de tablas

No.	Nombre de la tabla	Página
Tabla 1	Matriz de investigación sobre los objetivos de la tesis y sus hipótesis	8
Tablas 2	Estratificación de empresas	11
Tabla 3	Distribución de las empresas por estrato, generación de empleos, remuneraciones pagas y aportación en la producción bruta en México, 2013.	12
Tabla 4	Distribución de cada estrato de las pyme por el sector económico donde se desarrollan en México, 2013	14
Tabla 5	Escolaridad y capacitación del personal ocupado en las pymes	17
Tabla 6	Obstáculos que enfrentan las pyme durante su ciclo de vida para su crecimiento	38
Tabla 7	Indicadores a ser considerados en esta investigación	75
Tabla 8	Clases de indicadores según la AEC	76
Tabla 9	Creaciones y Std, S.A. de C.V.	90
Tabla 10	Despacho Cataluña, S.C.	100
Tabla 11	D. Servicios, S.A. de C.V.	109
Tabla 12	Lab. D, S.A. de C.V.	120
Tabla 13	Farmacias Santa Rosa, S.A. de C.V.	132
Tabla 14	Clínica Médica V., S.C.	142

Relación de gráfico

No.	Nombre de la tabla	Página
Gráfico 1	Distribución del número de empresas por tamaño	16
Gráfico 2	Personal ocupado por tamaño de empresa	16
Gráfico 3	Principales causas por los que negocios no crecen, 2015.	20
Gráfico 4	Principales causas por las que no otorgaron financiamiento a pymes, 2015.	22
Gráfico 5	Clasificación de problemáticas de las pyme por área funcional	26
Gráfico 6	Razones que dificultan a las pymes realizar planeación estratégica	27
Gráfico 7	Distribución de pymes que instrumentaron acciones ante un problema.	28
Gráfico 8	Distribución de empresas según los indicadores que monitorean.	29
Gráfico 9	Modelo de ciclo de vida de Greiner	32
Gráfico 10	Ciclo de vida de las empresas 2003	35
Gráfico 11	Las siete crisis de las pequeñas y medianas empresas	42-43
Gráfico 12	Fases del control	51
Gráfico 13	Principales cambios en el Modelo COSO	59
Gráfico 14	Metodología para establecer indicadores de gestión	79
Gráfico 15	Fases de la investigación	84