



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**CONTROL INTERNO PARA LA DETECCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS EN
EMPRESAS COMERCIALES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Myrian Dolores Chacón Becerra

Director:

Mg. Francisco Javier Mena Valencia

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MYRIAN DOLORES CHACÓN BECERRA**, con cédula de ciudadanía número **1002432829**, autora del trabajo de graduación titulado: "CONTROL INTERNO PARA LA DETECCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS EN EMPRESAS COMERCIALES", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Myrian Dolores Chacón Becerra

CC 1002432829

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

CONTROL INTERNO PARA LA DETECCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS EN EMPRESAS COMERCIALES

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Myrian Dolores Chacón Becerra

Francisco Javier Mena Valencia, Ing. Mg.

CC: 1802067213

CALIFICADOR

f.  FRANCISCO JAVIER
MENA VALENCIA
Firmado digitalmente por FRANCISCO JAVIER MENA VALENCIA
Fecha: 2025.09.11 15:09:44 -05'00'

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.  HERNAN PAUL ORTIZ
COLOMA
Firmado digitalmente por HERNAN PAUL ORTIZ COLOMA
Fecha: 2025.09.11 15:09:44 -05'00'

Isaac Agustín Paredes Flor, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f.  Isaac Agustín
Paredes Flor
Time Stamping
Security Data

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.  DAYAMY
LIMA ROJAS
Firmado digitalmente por DAYAMY LIMA ROJAS
Fecha: 2025.09.11 15:09:44 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIA GENERAL PUCESA

f.  DIEGO
GONZALO
COCA
CHANALATA
ATA
Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
Fecha: 2025.09.11 15:09:44 -05'00'

Ambato – Ecuador
 Septiembre 2025

DEDICATORIA

Para ti, Cleo

RESUMEN

El control interno en las empresas comerciales es un tema esencial y, en muchos casos sensible debido a los activos y pasivos involucrados, entre otros. El objetivo es evaluar el sistema de control para detectar o mitigar riesgos en estas entidades comerciales pymes, realizando sus procesos y procedimientos de manera eficiente y eficaz, teniendo como resultado primordial la protección de sus activos y recursos.

Este proyecto de desarrollo se enfocaría a un estudio mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, abarcando una empresa comercial pymes, del sector de acabados de la construcción, en la ciudad de Quito. La recolección de datos se llevará a cabo mediante diversos métodos, y su análisis nos permitirá identificar diferentes tipos de riesgos: altos, medios y bajos por medio de una matriz de vulnerabilidades. Esta matriz presentará los resultados de los hallazgos y puntos críticos a mejorar. Con los resultados que se espera obtener de este estudio, las empresas comerciales podrán mejorar y fortalecer su control interno. Con este, enfoque metodológico se logrará una evaluación integral del control interno, combinando datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión completa de su efectividad y las posibles áreas de mejora y optimización de los procesos.

Palabras clave: control interno, eficiencia, eficacia, riesgos, mitigar, detectar, optimización.

ABSTRACT

Internal control in commercial enterprises is a critical and often sensitive issue, particularly due to the assets and liabilities involved. The objective of this study is to evaluate the internal control system in order to detect or mitigate risks in SME commercial entities, ensuring that their processes and procedures are carried out efficiently and effectively, with the primary goal of protecting their assets and resources.

This development project adopts a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative research, and focuses on an SME commercial company in the construction finishing sector in the city of Quito. Data collection will be carried out through various methods, and its analysis will enable the identification of different levels of risks- high, medium, and low- through a vulnerability matrix. This matrix will present the findings and critical areas for improvement. Based on the expected results, commercial companies will be able to enhance and strengthen their internal control systems. This methodological approach will enable a comprehensive evaluation of internal control by integrating quantitative and qualitative data, offering a holistic view of its effectiveness and potential areas of improvement and processes optimization.

Keywords: *internal control, efficiency, effectiveness, risks, mitigate, detect, optimization.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Control interno.....	5
1.2. Pymes en el Ecuador	11
1.3. Riesgo y riesgo empresarial	13
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo y enfoque de investigación	25
2.2. Procesamiento y análisis de la información.....	30
2.3. Caracterización de la empresa.....	46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PROPUESTA.....	50
3.1 Propuesta de la investigación, validación, análisis y desarrollo	50
3.2. Guía/ esquema de control interno, de las cuentas más importante del balance	63
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de control interno	7
Cuadro 2. Principios de gobierno y cultura.....	9
Cuadro 3. Principios de estrategias y establecimiento de objetivos	9
Cuadro 4. Principios de desempeño	10
Cuadro 5. Principios de evaluación y revisión	10
Cuadro 6. Principios de información, comunicación y reportes	11
Cuadro 7. Resumen de riesgos empresariales	16
Cuadro 8. Técnicas usadas en la investigación	30
Cuadro 9. Matriz de evaluación de riesgos	39
Cuadro 10. Recomendaciones y riesgo residual	53
Cuadro 11. Pestel, Acabados para la construcción FERSA SAS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución por el tamaño de las empresas. Información tomada del boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024	12
Tabla 2. Clasificación de las empresas de acuerdo a la decisión 702.CAN.....	12
Tabla 3. Levantamiento de información, y análisis del riesgo operativo de la empresa “Acabados para la construcción FERSA SAS. (se colocan los más importantes)	33
Tabla 4. Balances de Situación Financiera, empresa en investigación.....	41
Tabla 5. Indicadores Financieros	42
Tabla 6. Estado de resultados, empresa en investigación	44
Tabla 7. Indicadores financieros.....	45
Tabla 8. Presupuesto 2025	59
Tabla 9. Indicadores EEFF.....	60
Tabla 10. Estado de situación financiera – proyectado	61
Tabla 11. Indicadores EEFF	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pymes en el Ecuador. Año 2023	11
Gráfico 2. Empresas activas en el Ecuador desde el año 2018 al 2023	13
Gráfico 3. Estado de situación financiera empresa en estudio, desde el año 2018 al 2024	42
Gráfico 4. Estado de Resultados, empresa en estudio, desde el año 2018 al 2024	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Componentes de control interno	8
Ilustración 2. Riesgos empresariales en Ecuador	17
Ilustración 3. Matriz de riesgo.....	22
Ilustración 4. Matriz de riesgo, empresa Acabados para la construcción SAS.....	39
Ilustración 5. Mapa de proceso - inicial	49
Ilustración 6. Mapa de procesos mejorado.....	51
Ilustración 7. Matriz de riesgo resultados	56

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones privadas fueron creadas con el fin de obtener rentabilidad y está directamente conectada con el trabajo y desempeño de la misma. Lo que conlleva a que los retos más grandes que tienen las empresas es salvaguardar y resguardar sus recursos por medio de controles, mitigar los riesgos y en unos casos evitar pérdidas que en muchas circunstancias son generados por negligencia y en otros por fraude.

Se entiende como control interno al conjunto de procesos y procedimientos diseñados para salvaguardar los recursos de las empresas, asegurar la integración de la información financiera y garantizar con eso el cumplimiento de las leyes y regulaciones que establecen los diferentes entes de control, garantizar la confiabilidad de los reportes integrados de gestión, y fomentar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Un buen sistema de control interno permite que la organización se concentre en las operaciones de la entidad y la consecución de sus objetivos de rendimiento” (Nancy Yong – Socia de Governance Risk and Compliance – PwC).

Es una herramienta fundamental que al implementar correctamente nos permitirá detectar o mitigar riesgos, se entiende como riesgo toda probabilidad de que se produzca un evento acción que pueda afectar a las organizaciones desfavorablemente.

Las empresas comerciales Pymes en el Ecuador, se enfrentan a varios tipos de riesgos los mismos que requieren control y mitigar de manera adecuada, como pueden ser los riesgos financieros que producen pérdidas significativas. Los riesgos operativos relacionados con sus procesos internos que afectan la productividad y la calidad de su servicio, los riesgos estratégicos resultante de las decisiones inadecuadas y los riesgos de cumplimiento por falta de apego a las leyes, normativas que pueden causar sanciones y desembolsos significativos a las organizaciones.

El proceso productivo de este tipo de organizaciones es principalmente su inventario o mercadería, el mismo que se vuelve muy sensibles y masivos en ocasiones, se transforma en inmanejable e incontrolable lo que afecta sus operaciones del día a día. Junto con las mercaderías, estas sociedades son afectadas por diversos factores sean internos o externos, como son errores humanos, fallas en los sistemas de tecnología, actividades fraudulentas, inadecuados procesos internos, controles internos ausentes, interrupción en las prácticas comerciales y eventos externos como pandemias o desastres naturales. Todo esto conlleva a consecuencias económicas, insatisfacción laboral, afectación a la imagen corporativa y desconfianza en clientes, proveedores, inversores, socios o accionistas.

La ejecución correcta del control interno y la gestión de riesgos operativos en empresas comerciales Pymes, es un factor determinante para su continuidad y competencia en el mercado y su éxito a largo plazo, por lo que es necesario implementar controles para minimizar los riesgos operativos que surgen por la deficiencia en sus procesos, fallas humanas, escasez en sus sistemas tecnológicos y factores externos. Permitiendo una ventaja competitiva fundamental alineados con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La empresa en estudio, corresponde a una Pymes, con actividades de acabados para la construcción, en la ciudad de Quito. El sector de la construcción en el segundo trimestre del año 2024, ha sufrido una caída muy significativa, disminuyó el 17% si se lo compara con el segundo trimestre del año 2023, de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

En este proyecto de desarrollo se investigará, evaluará y analizará a una empresa Pymes, su control interno y la gestión de riesgos operativos actuales al año 2024, con cifras preliminares, con la finalidad de identificar y mitigar riesgos operativos y financieros.

El objetivo principal de este proyecto de desarrollo es evaluar el sistema de control interno de esta organización para la identificación y mitigación de riesgos, resguardo de los activos y recursos por medio de esquemas estratégicos para sus áreas más sensibles promoviendo la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Sus objetivos específicos que acompañan a este proyecto de desarrollo son:

- O Fundamentar teóricamente el control interno y los riesgos: análisis del contexto de la investigación, estudios previos, enfoques teóricos y metodológicos sobre la gestión de riesgos operativos en empresas comerciales Pymes en la ciudad de Quito, para establecer los fundamentos teóricos y prácticos que sustentarán el presente estudio
- O Identificar los procedimientos de control interno de las empresas comerciales Pymes: se diagnostican los mismos para determinar brechas existentes entre la práctica y los lineamientos establecidos.
- O Formular estrategias mediante esquemas de control interno en las áreas más sensibles, para que de esta manera se promueva la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Este proyecto de desarrollo se enfocará en un estudio mixto, con una combinación entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, dirigido a empresas comerciales Pymes del sector de acabados de la construcción en la ciudad de Quito. La recolección de datos se llevará a cabo mediante diversos métodos, incluyendo encuestas, entrevistas y análisis documentales. Los datos obtenidos se someterán a un análisis riguroso para identificar diferentes niveles de amenazas clasificadas como altas, medias y bajas, mediante una matriz de vulnerabilidades.

La matriz de vulnerabilidades pondrá en evidencia una descripción detallada de los hallazgos permitiendo una identificación precisa de las áreas que necesitan atención, con la finalidad de proporcionar una claridad estratégica y accionable para las empresas comerciales, sus resultados esperados de este estudio proporcionarán una base sólida para que las organizaciones fortalezcan su control

interno, lo cual es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Con este enfoque metodológico se logrará una evaluación integral del control interno, al combinar datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión completa de su efectividad y las posibles áreas de mejora y optimización de los procesos, para garantizar una comprensión profunda de las dinámicas internas de las empresas, a fin de facilitar la implementación de estrategias de mejora continua.

Este proyecto de desarrollo está conformado por:

Primera parte, el capítulo uno, que corresponde al estado de arte y práctica donde se realizará revisiones de la literatura sobre control interno, Pymes en el Ecuador, gestión de riesgos operativos y financieros en el sector comercial. Se enfocará conceptos claves, estrategias y herramientas empresariales utilizadas.

Segunda parte, el capítulo dos, se identificará los procedimientos de control interno de las empresas comerciales Pymes, se diagnostican los mismos para determinar brechas existentes entre la práctica y los lineamientos establecidos. Es decir, procedimientos y análisis de recolección de información.

En la parte tercera, el capítulo tres, con los resultados y análisis, se formula estrategias mediante un esquema de control interno para mitigar y detectar riesgos, por medio de tablas, figuras estadísticas, la interpretación y análisis de los factores de riesgos operativos y financieros, su efecto en los objetivos y estrategias de las organizaciones.

En esencia, este proyecto no solo busca identificar los riesgos, sino también formular estrategias, recomendaciones prácticas y aplicables en las áreas más sensibles permitiendo a las empresas comerciales fortaleciendo sus sistemas de control interno, y asegurar un funcionamiento más eficiente y seguro, y ofrecer soluciones bien fundamentadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada organización, promoviendo una cultura organizacional robusta y resiliente.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Este capítulo comprenderá al control interno, su importancia, componentes en base al marco COSO de manera general, constituye la madre de todos los sistemas creados en el mundo; la clasificación y su impacto en las empresas Pymes. Se integrará a la vez conceptos de la gestión de riesgos operativos y riesgos financieros, sus tipos y herramientas para identificar y mitigar los errores.

1.1. Control interno

Control interno, conceptos

Los altos ejecutivos de las grandes organizaciones privadas y públicas buscan maneras para controlar las operaciones de las mismas, con el fin de identificar o detectar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos de sus empresas y a su rentabilidad establecida. Mas aún en las pequeñas y medianas compañías donde a pesar de ser pequeñas, los controles no son aplicados, provocando pérdidas significativas. Es por eso que actualmente las Pymes, tratan de implementar controles a sus procesos, considerando al control como una solución más que un problema.

En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables. (Rivas; Márquez, 2011). Se entiende como control interno como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. (Coopers & Lybrand, 1997).

En conclusión, el control interno permite tener información contable, administrativa y financiera confiable y oportuna por medio de un conjunto de procesos, procedimientos y normas ordenadas para lograr los objetivos planteados en las

organizaciones, disminuyendo significativamente los riesgos operacionales y riesgos financieros.

Importancia del control interno

En las empresas constituye un gran desafío implementar un buen sistema de control interno. La ausencia de controles puede exponer a las organizaciones a una cadena de riesgos que pueden poner en peligro su estabilidad y crecimiento.

Entre los puntos más destacados de la importancia del control interno en las empresas comerciales se resume en:

- ❖ Se orientan hacia la eficiencia de los procesos como base de la productividad, para lograr los objetivos propuestos de la organización, además el control interno se dirige hacia la eficacia empresarial. (Luna G, Alcívar F, Salazar J, & Andrade C, 2019), en tal sentido permite optimizar procesos operativos y administrativos.
- ❖ Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos de las empresas, estableciendo mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones. (Deloitte, 2020), por lo expuesto el control interno nos sirve para identificar y gestionar riesgos, previniendo de esta manera errores y fraudes
- ❖ Los directivos de las organizaciones pueden elaborar respuestas adecuadas. (Guato, K., y Herrera, M.,2020); es decir, al implantar un buen sistema de control interno la información es confiable lo que permite tomar decisiones informadas y evaluar la situación financiera.
- ❖ Mediante el control interno, se cumplen los objetivos de cumplimiento, vinculados a las normas y regulaciones vigentes (Álvarez, G. 2020). Con esto las organizaciones pueden operar legalmente, evitar sanciones y fortalecer su reputación en el mercado.

Al hablar de control interno en las empresas Pymes, es muy escaso su implementación, unas no lo tienen muy identificado o simplemente no tiene un

control interno, debido a sus escasos recursos, falta de conocimientos o estructuras débiles. Además, en este tipo de empresas en su mayoría sus socios o accionistas son unipersonales, familiares o de amigos.

Tipos del control interno

El control interno es un sistema unificado que implica una interconexión integral de sus componentes, un mecanismo dinámico donde cada elemento contribuye a la eficiencia operativa, y estructura organizacional. Por lo que para Cabrera L & Jiménez M. (2013) consideran a los siguientes tipos de control interno:

Cuadro 1. Tipos de control interno

		Breve descripción
Por la Función	Control interno administrativo y operativo	Abarca a los procesos, procedimientos, políticas y métodos implementados en las organizaciones para evaluar y mejorar la gestión administrativa, garantizando el cumplimiento de los objetivos de las empresas.
	Control interno contable y/o financiero	Asegurar la exactitud, integridad y confiabilidad de la información contable y financiera alineados en el cumplimiento normativo contable, financiero y tributario.
Por la ubicación	Control interno	Las propias organizaciones lo implementan para mejorar el desempeño y reduciendo riesgos internos.
	Control externo	Procede de afuera de la organización, externamente; con la finalidad de evaluar e identificar oportunidades de mejora, corrección de errores, asegurando el cumplimiento normativo y regulatorio.
Por la acción	Control interno previo	Se implementa antes, anticipadamente de realizar las operaciones o actividades; es decir, prevenir el evento, error o riesgo.
	Control concurrente	Mientras se desarrollan las operaciones o transacciones el control se lleva a cabo en

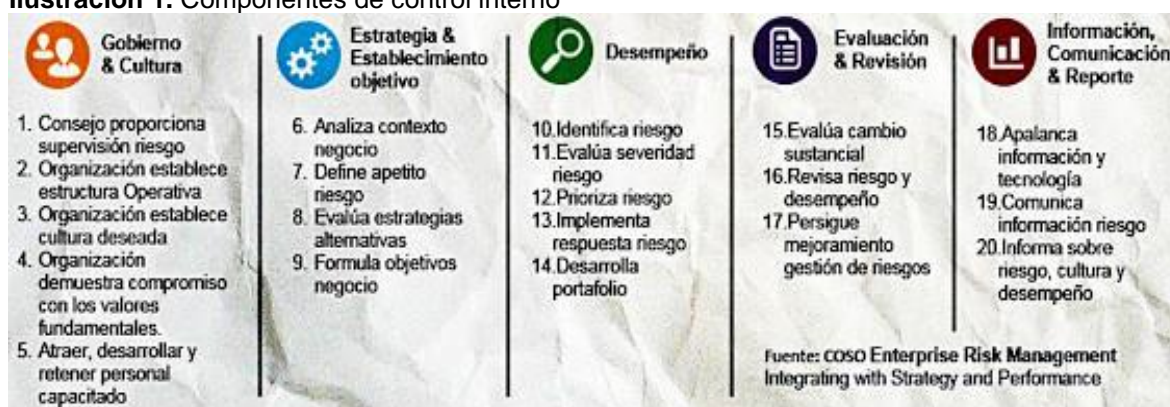
		tiempo real, detecta y corrige el error en ese momento.
	Control posterior	Revisa y evalúa el desempeño de las operaciones identificando causas de las desviaciones producidas y propone mejoras.
Otras clasificaciones	Control preventivo	Desarrollados para identificar o detectar sucesos indeseables.
	Control detectivo	Creados para prevenir resultados no deseados.
	Control correctivo	Contribuyen a corregir errores una vez identificados, modifica efectos de un hecho indeseable.

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de: Huamani Galindo Emilio (2012) y Cabrera, I., & Jiménez, M. (2013).

Componentes del control interno, marco integrado coso iv erm (2017)

Los componentes del control interno de acuerdo al marco integrado COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas) IV ERM (*Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* – Gestión de riesgos empresariales integrada con estrategia y rendimiento) (2017) los conforma en cinco, con 20 principios los mismos que se interrelacionan entre sí:

Ilustración 1. Componentes de control interno



Fuente: COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance – gestión de riesgos empresariales integrada con estrategia y rendimiento.

Un aspecto fundamental de la nueva versión de COSO ERM (2017) es que tiene un mayor alcance y puede ser aplicable a diferentes tipos de organización en diferentes sectores, además de analizar las tendencias futuras que podrían afectar el desempeño de la empresa considerando al riesgo como un sistema integrador en toda la organización (Tam Chang & Cusquisiban, 2021)

- a) **Gobierno y cultura:** Cultura, se basa en valores éticos, comportamientos deseados y al entendimiento del riesgo en la organización. En este componente abarca 5 principios que son:

Cuadro 2. Principios de gobierno y cultura

No	Principio	Breve Descripción
1	Consejo proporciona supervisión riesgo	Gobierno corporativo ejerce control de la gestión de riesgos.
2	Organización estable estructura operativa	Evalúa y establece los procesos operativos con los recursos
3	Organización establece cultura deseada	Incentivar y alinear estrategias y comportamiento de valores a los objetivos y gestión de riesgos
4	Organización demuestra compromiso con los valores fundamentales	Implementa estrategias, objetivos acordes con la gestión de riesgos y objetivos empresariales
5	Atraer, desarrollar y retener personal capacitado	Encaminada a formar capital humano, para mejorar el rendimiento

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Tam Chang & Cusquisiban, 2021 y Mesa Monsalve C.A., 2021

- b) **Estrategias y establecimiento de objetivos:** La estrategia, los riesgos empresariales y objetivos de las organizaciones se encuentran intrínsecamente conectados, a través de esta interrelación los objetivos estratégicos son medibles y alcanzables logrando a la vez evaluar y gestionar los riesgos. En este componente existe a cuatro principios:

Cuadro 3. Principios de estrategias y establecimiento de objetivos

No	Principio	Breve descripción
6	Analiza contexto negocio	Analizar condiciones externas como: política, social, económico, tecnológico, medio ambiente y legal.
7	Define apetito riesgo	La misión, visión, objetivos, cultura, estrategias, dirección, toma de decisiones están basados en la inclinación por el riesgo.
8	Evalúa estrategias alternativas	Estrategias sustitutivas, sincronizando con los objetivos y el apetito de riesgo para evaluar el impacto al aplicar éstas.
9	Formula objetivos negocios	Establecer nuevos objetivos estratégicos alineados a la gestión de riesgo en cada área de las organizaciones.

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Tam Chang & Cusquisiban, 2021 y Mesa Monsalve C.A., 2021

- c) **Desempeño:** Las estrategias y los objetivos es necesario que guarden relación con la misión, visión y valores basados en los riesgos, los mismos que es imperativo cumplirlos para optimizar el desempeño en las organizaciones. Este componente tercero tiene cinco principios:

Cuadro 4. Principios de desempeño

No	Principio	Breve descripción
10	Identifica riesgo	Conocimiento de la empresa por medio de un FODA, detectando riesgos residuales e inherentes.
11	Evalúa severidad riesgo	Por medio de un mapa de calor, donde la probabilidad que ocurra un riesgo y el impacto que afecta económicamente y financieramente. Es una escala de 1 al 5, donde 1 es bajo o nunca y 5 es alto y siempre.
12	Prioriza riesgo	Por medio de una matriz de riesgos, incluyendo controles, acciones correctivas y mejoras.
13	Implementa respuesta riesgo	El gobierno corporativo actuará para mitigar de forma efectiva a los riesgos que afectan de manera significativamente a los recursos, procesos y productos de la empresa.
14	Desarrolla portafolio	Catálogo de riesgos por cada proceso o área.

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Tam Chang & Cusquisiban, 2021 y Mesa Monsalve C.A., 2021

- d) **Evaluación y revisión:** Este componente permite a la organización sugerir cambios, mejoras a las estrategias tomando los efectos negativos y positivos del desempeño de las estrategias y objetivos planteados, permitiendo un seguimiento a los riesgos y eficacia empresarial. Este cuarto componente tiene tres principios.

Cuadro 5. Principios de evaluación y revisión

No	Principio	Breve descripción
15	Evalúa cambio sustancial	Se evaluará las modificaciones significativas tanto internas como externas, evolución y afectación al cumplimiento de los objetivos y estrategias.
16	Revisa riesgo y desempeño	El gobierno corporativo aplicará controles, revisiones frecuentes para medir el riesgo y su afectación a las operaciones.
17	Persigue mejoramiento gestión de riesgos	Se aplicará una medición frecuente de los resultados y su mejora si fuera necesario para alcanzar mejores resultados.

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Tam Chang & Cusquisiban, 2021 y Mesa Monsalve C.A., 2021

- e) **Información, comunicación y reportes:** Este componente informa a la alta dirección los resultados y desempeño de los riesgos en la organización. La gestión de riesgo empresarial requiere un tratamiento continuo de obtención e intercambio de información necesaria, tanto de fuentes externas como

internas, que fluya para todos los lados y a todos los niveles de la organización (Sánchez Rodríguez, 2021). El quinto y último componente tiene tres principios

Cuadro 6. Principios de información, comunicación y reportes

No	Principio	Breve descripción
18	Apalanca información	Implementación de tecnología para optimizar, controlar procesos y reducir riesgos.
19	Comunica información riesgo	A todos los integrantes claves de las organizaciones por medio de correos, chat, físicamente, verbalmente entre otros medios.
20	Informa sobre riesgo, cultura y desempeño	La dirección de las organizaciones tiene el deber de presentar informes sobre el procedimiento, tratamiento del riesgo, cultura de gestión de riesgo y los resultados.

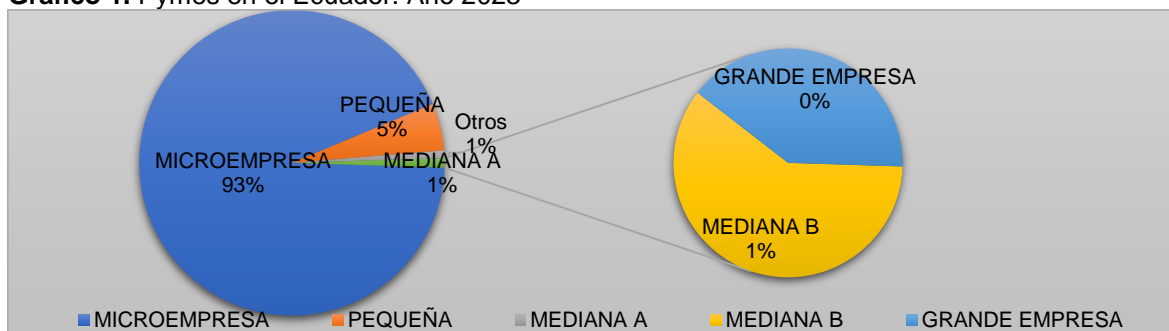
Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Tam Chang & Cusquisiban, 2021 y Mesa Monsalve C.A., 2021

1.2. Pymes en el Ecuador

Pymes se interpreta a pequeñas y medianas empresas. En el Ecuador se llama Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital) tienen similares características en sus procesos de crecimiento. (Carrillo Santiago, Grupo Enroke, 2019)

Las empresas Pymes en el Ecuador, de acuerdo al boletín técnico No 02-2024 de del Registro Estadístico de Empresas (REEM) de octubre de 2024 y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), representan el 99,60%; conformados de la siguiente manera:

Gráfico 1. Pymes en el Ecuador. Año 2023



Fuente: elaboración propia. Información tomada del boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024

Tabla 1. Distribución por el tamaño de las empresas. Información tomada del boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024

EMPRESA POR SU TAMAÑO	%	RESUMEN:	
MICROEMPRESA	93.20%	PYMES	99.60%
PEQUEÑA	5.00%	GRANDE EMPRESA	0.40%
MEDIANA A	0.80%		
MEDIANA B	0.60%		
GRANDE EMPRESA	0.40%		

Fuente: elaboración propia. Información tomada del boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024

El Registro Estadístico de Empresas REEM, fundamenta la construcción de sus estadísticas de fuentes como el Servicio Rentas Internas la misma que corresponde al 92.20% (boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024).

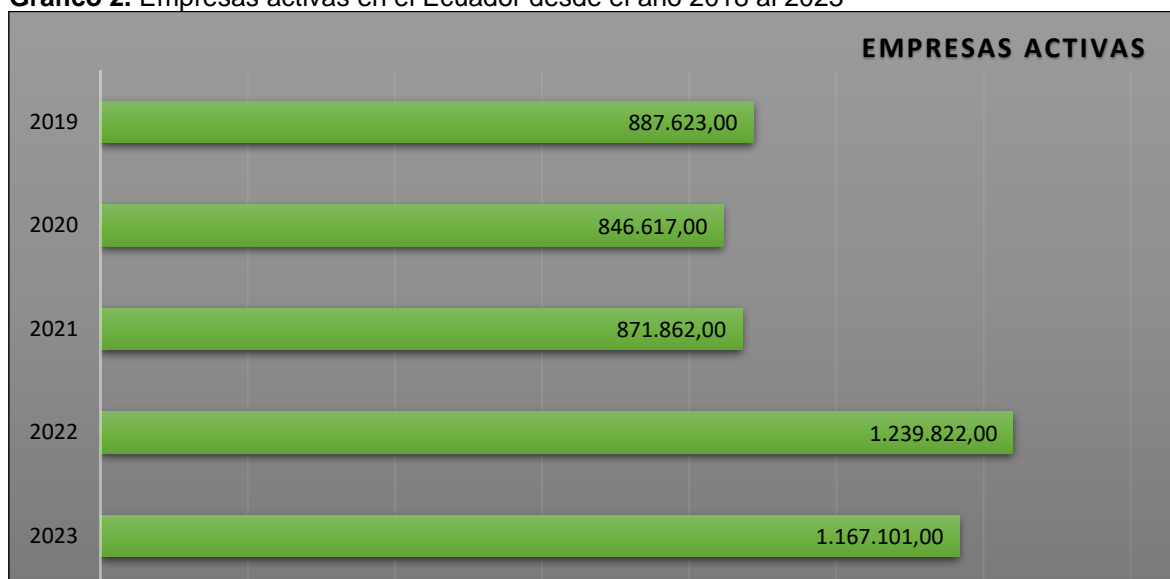
Las empresas se clasifican de acuerdo a los estratos de ventas, según la Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702. Artículo 3; la misma que cataloga de la siguiente manera:

Tabla 2. Clasificación de las empresas de acuerdo a la decisión 702.CAN

Microempresa	Personal ocupado de 1 a 9 personas. Valor de ventas brutas anuales menor o igual a USD\$ 100.000,00. Monto de activos hasta USD\$ 100.000,00
Pequeña empresa	Personal ocupado de 10 a 49 personas. Valor de ventas brutas anuales entre USD\$ 100.001,00 hasta USD\$ 1'000.000,00. Monto de activos entre USD\$ 100.001,00 hasta USD\$ 750.000,00
Mediana empresa	Personal ocupado de 50 a 199 personas. Valor de ventas brutas anuales entre USD\$ 1'000.001,00 hasta USD\$ 5'000.000,00. Monto de activos entre USD\$ 750.001,00 hasta USD\$ 3'999.999,00
Grande empresa	Personal ocupado mayor o igual a 200 personas. Valor de ventas brutas anuales mayor a USD\$ 5'000.000,00. Monto de activos mayor o igual a USD\$ 4'000.000,00

Fuente: Boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024, Estratos de Ventas, según la Comunidad Andina de Naciones. Decisión 702, Artículo 3.

En el año 2023, las empresas activas en el Ecuador disminuyeron en 72.721, lo que representa un descenso del 5,86% con respecto al año 2022, de acuerdo al REEM las empresas activas para el año 2023 son de 1'167.101. Al analizar el año 2019 que fue un periodo antes de pandemia con relación al año 2023, las empresas activas tuvieron un crecimiento del 31.49%

Gráfico 2. Empresas activas en el Ecuador desde el año 2018 al 2023

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Información tomada del boletín técnico No 02-2024 REEM octubre 2024

1.3. Riesgo y riesgo empresarial

Riesgo

Cuando, se habla de riesgo, se piensa en peligros, amenazas, probabilidades, incertidumbre y contingencias. Pero que es realmente el riesgo, según el Centro Internacional para la investigación del fenómeno del niño (CIIFEN), el riesgo lo define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

De acuerdo a la guía 31000:2018 realizado por el Organismo internacional para la Estandarización (ISO ,2018) en el apartado 3, el concepto de riesgo lo define como: el efecto de incertidumbre sobre los objetivos. [...]Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenaza. [...] Los objetivos pueden tener diferente aspectos y categorías y se pueden aplicar a diferentes niveles. En resumen, se puede decir que riesgo es todo evento o situación que se materialice situaciones negativas o indeseadas provocando pérdidas significantes.

Riesgo empresarial

Ahora si bien el riesgo es toda probabilidad que puede ocurrir o no un suceso negativo, el riesgo empresarial es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y supervisar los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos (Casares, 2013, p 26)

De la misma manera Martínez y Pastor (2018) señalan que el Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas (COSO) determina como administración de riesgo al proceso efectuado por el consejo administrativo de una entidad, su dirección y el resto de su personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

En conclusión, el riesgo empresarial en una organización es primordial, inicia con la identificación de los riesgos, su evaluación y mitigación nunca termina, su monitoreo debe mantenerse continuo, constante, para ajustar estrategias según sean necesarias, sin dejar a un lado el cumplimiento de las leyes y normativa vigente; logrando con esto mitigar los riesgos.

Tipos de riesgos

Varios autores y organizaciones clasifican a los riesgos de diversas maneras de acuerdo a sus enfoques. Para Mahler, H. C., & Dean, C. G. (2001), Foundations of Casualty Actuarial Science. In Casualty Actuarial Society (CAS) – fundamentos de la ciencia actuarial de accidentes. La sociedad actuarial de accidentes, clasifica a los riesgos empresariales en:

- ❖ Riesgos puros
- ❖ Riesgos financieros
- ❖ Riesgos operativos; y,
- ❖ Riesgos estratégicos.

- a) **Riesgos Puros.** - Son aquellos riesgos que tradicionalmente han sido abordados por las aseguradoras, estos incluyen incendios, robo, tormenta de viento, responsabilidad, interrupción de negocios, contaminación, salud y pensiones. El resultado posible en este tipo de riesgo puro no permite ninguna consecuencia favorable que la posición actual. (Mehr, R. I., & Hedges, B. A. 1963. Risk management in the business enterprise. RD Irwin.)
- b) **Riesgos Financieros.** – Cubren pérdidas potenciales a razón de las variaciones en los mercados financieros, incluyendo tasas de interés, tipos de cambio, precios de materias primas, riesgos de liquidez y de crédito. La gestión de riesgos financieros tiene herramientas básicas como son los contratos a plazo, los futuros, los swaps y las opciones (Smithson, C. W. 1998)
- c) **Riesgos Operativos.** – Es considerado como uno de los principales riesgos en todas las organizaciones; éstos se definen como el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o deficiencias en procesos internos, actuación de las personas, sistemas o bien aquellos que sean producto de eventos externos. (Servaes, H., Tamayo, A., & Tufano, P. 2009)
- d) **Riesgos Estratégicos.** - Incluyen factores como las preferencias de los clientes, la innovación tecnológica y los obstáculos normativos o políticos. (Razali, A. R., & Tahir, I. M. 2011)

En resumen, se puede decir que a una organización le afecta muchos riesgos, unos generados dentro de la empresa y otros fuera de ella. En el siguiente cuadro se resume:

Cuadro 7. Resumen de riesgos empresariales

RIESGOS GENERADOS POR EL ENTORNO		
NATURALEZA	Provenientes de la naturaleza	Huracanes, lluvias, inundaciones, plagas, terremotos, entre otros.
	Generados a la naturaleza	Contaminación de aire, agua, suelos. Efecto invernadero, disminución de la capa de ozono, pérdida de biodiversidad.
UBICACIÓN	Riesgo País	Relación ingreso deuda, nivel de déficit fiscal, situación política, crecimiento de la economía.
	Riesgo Social	Condiciones de seguridad, empleo, salubridad, condiciones de vida, vivienda.
	Riesgo Económico	Crecimiento económico nacional y local, fluctuaciones de variables macroeconómicas como PIB, inflación, balanza de pagos.
	Riesgo Político	Manejo político del país y sus implicaciones que tiene en la economía.
SECTOR ECONÓMICO	Riesgo Sistemático	Competencia con un sector determinado, espionaje industrial, competencia desleal, entre otras.

RIESGOS GENERADOS EN LA EMPRESA	
RIESGOS OPERATIVOS	Carencia de procesos o mal ejecutados; Incumplimiento legales; Fallas humanas; Tecnología obsoleta, virus, interrupción de servicio Infraestructura, edificios y lugares inadecuados de trabajo o almacenamiento; Eventos externos, proveedores y clientes fraudulentos.
RIESGOS ESTRATÉGICOS	Tomas de decisiones erróneas; Estrategias inadecuadas o error en los diseños de planes o programas; Dirección estratégica errada.
RIESGOS FINANCIEROS	Fluctuaciones de las tasas de interés; Fluctuaciones en los precios de insumos y materiales; Liquidez, capacidad para pagar a proveedores; Pago de tasa inusuales al mercado; Créditos impagos; Morosidad de clientes.
RIESGOS REPUTACIONALES	Desprestigio de la organización; Credibilidad y confianza al público; Rumores.

Fuente: Elaboración y creación propia. Información tomada de Bianey Castro Peñaloza. Universidad del Quindío, Unidad 4 -EA1 Gestión de Riesgos Empresariales

Los riesgos empresariales más comunes en el Ecuador según la empresa Russell Bedford es:

Ilustración 2. Riesgos empresariales en Ecuador



Fuente: Russell Bedford. Riesgos empresariales octubre 2023

Importancia de la gestión de riesgo

La gestión de riesgos empresariales es muy importante, constituye una parte fundamental de cualquier negocio, más aún en las empresas Pymes en el Ecuador.

De acuerdo a Eric Porras, EGADE *Insights*, en su *blog* de septiembre de 2024 la gestión de riesgos empresariales es la habilidad que un líder tiene para llevar al éxito a las organizaciones, haciéndolas más seguras y competitivas.

Entre los puntos más relevantes que menciona Porras E. (2024), se destaca los siguientes:

- ❖ Fomentar una comunicación y previsión; es decir, que al generar un ambiente donde los empleados estén motivados para identificar y comunicar posibles riesgos que contribuyen a una respuesta organizacional más ágil.
- ❖ Reforzar el análisis costo – beneficio: al tener presente los tipos de gestión y de riesgos financieros, los empresarios y/o líderes pueden evaluar costo – beneficio para asegurar la optimización y eficiencia de los recursos de las

organizaciones.

- ❖ Mejora la toma de decisiones estratégicas: con el plan de gestión de riesgos, los líderes identifican y aprovechan oportunidades, minimizando posibles complicaciones.

La gestión de riesgo empresarial es sumamente importante debido a que mejora la toma de decisiones, uso eficaz de los recursos, y respalda al rendimiento empresarial con la identificación y mitigación de los posibles riesgos

Gestión de riesgo operativo

El riesgo operativo se relaciona a errores humanos, problemas en los sistemas y a la carencia de procedimientos y controles adecuados, éste incluye al riesgo legal, pero excluye al riesgo estratégico y reputacional. (Coleman, R., & Cruz, M. 1999). A su vez, el riesgo operativo es la posibilidad de que se produzca una pérdida financiera debido a fallas, errores, omisiones, uso no autorizado o fraude por parte de las personas, procesos, sistemas tecnológicos o factores externos, lo que afecta a una o más líneas del negocio, como a su capital y patrimonio de las organizaciones (Moncayo 2019). La gestión de riesgos operativos consiste en la determinación del nivel de control necesario a los efectos de manejar eficazmente el riesgo evaluado (Barreno, 2021)

El Comité Basilea (2003) define a la administración de riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

En conclusión, la gestión de riesgos operativos abarca todos los procesos, procedimientos de las organizaciones, fallas, insuficiencias o inadecuaciones en la parte humana, tecnológica, infraestructura y eventos externos.

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros no establece una norma para medir el riesgo operativo de las empresas bajo su control, pero la Superintendencia de Bancos del Ecuador, si lo hace y de acuerdo a su resolución

No SB-2021-2126 de diciembre 2 del 2021, promulga normas de control para la gestión de riesgos operativos. Esta norma nos permite guiarnos y poder implementar una gestión de riesgos operativos en las organizaciones que no sean financieras.

Fuentes de riesgo operativo

Tanto para Ernest & Young como para Pirani risk, las fuentes principales del riesgo operativo son;

- i. Recursos Humanos; puede ser: fraude interno y externo, errores humanos, inadecuadas relaciones laborales, dependencia de personal clave, ausencia y rotación de personal, perfiles inadecuados, falta de competencia, conocimientos o capacitación.
- ii. Procesos; puede ser: dependencias entre áreas, complejidad de producto, cambios organizacionales, fallas en la ejecución y administración de los procesos, fallas en los productos, fallas en el diseño de procesos y/o productos.
- iii. Tecnología; puede ser: obsolescencia tecnológica, complejidad entre redes, equipos y software, tiempos de procesamientos, fallas de comunicaciones, fallas en software, falta de disponibilidad.
- iv. Infraestructura; puede ser: calidad de muros, calidad de las redes eléctricas, inconvenientes en las sucursales o bodegas.
- v. Eventos externos; desastres naturales, acontecimientos de orden político o social – paros- manifestaciones, conflictos internacionales - guerras, estabilidad ambiente jurídico – legislación - leyes nuevas - normas, ambiente para crímenes – hurto – vandalismo.

Etapas del riesgo operativo

En la actualidad, las etapas de riesgo operativo son cinco:

- 1) Identificación de los riesgos y procesos: el reconocimiento estima tanto factores internos como objetivos, metas, procesos, procedimientos, evaluación de personas, infraestructura, tecnología entre otros y factores externos como leyes,

reglamentos, proveedores, clientes, y factores del mercado los mismos que perjudican a los objetivos de la organización. (Storkey I.,2011)

- 2) Medición – evaluación de los riesgos: con base a la información obtenida en la primera etapa de identificación, se clasificaría cada riesgo para valorarlo y establecer el nivel de impacto y las acciones que se van a implementar. Es recomendable incluir indicadores cuantitativos como cualitativos para evaluar de forma constante el perfil del riesgo operativo, de acuerdo al grado de probabilidad impacto y ocurrencia; es decir, alto, medio y bajo, esto se lo hace por medio de un mapa de calor o de vulnerabilidad. (Empresa Pirani risk, 2024)
- 3) Control riesgo residual: después de la aplicación de controles, se evalúan los mismos tipos de control (preventivo, detectivo y correctivo) frecuencia del control, evidencia, tipos de ejecución, documentación del control y responsable del control (Empresa Pirani risk, 2024)
- 4) Monitoreo – Seguimiento: Permanente y asociados a los procesos. Se ha de contemplar el: evento – son la materialización del riesgo; controles – si se presenta un evento, evaluar que tan eficiente o no eran los controles que había establecido; y, los procesos – hacer seguimiento de que todo funcioné bien y si hay que tomar medidas y hacer ajustes. (Empresa Pirani risk, 2024)
- 5) Planeación -. Mejora: se tomaría en cuenta los planes de acción, que es un plan con diferentes actividades para dar respuesta al riesgo durante todo su ciclo de gestión (Empresa Pirani risk, 2024)

Matriz de riesgos – mapa de calor

Muchas empresas actualmente crean software para realizar matrices de riesgo, es así que la empresa Worldsys, en su página web (publicado en junio 2023) considera que existen tres tipos de mapas de riesgo que se pueden o podrían usar actualmente en las organizaciones, como son:

1. Mapa de factores de riesgo: en este mapa se detalla los riesgos internos de la empresa que podrían dificultar o poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se describe y especifica la acción de contingencia para cada uno.
2. Mapa de daños: se analiza todos los riesgos pasados o posibles e identifica los

más importantes y también se desprende acciones para mitigarlos.

3. Mapa del personal expuesto al riesgo: analiza y se hace seguimiento al personal de las organizaciones y a los factores que estuvieron expuestos.

Ahora, se puede decir que una matriz de riesgos es una herramienta para la gestión de riesgos en las empresas, que permite visualizar, cuantificar, controlar, transferir o mitigar los riesgos y tomar decisiones. Toda matriz de riesgo tiene dos elementos esenciales como es la frecuencia y el impacto. La FRECUENCIA, es la probabilidad de que ocurra un riesgo, y se determina por medio de escalas de valores como puede ser improbable, posible, ocasional, probable o frecuente (muy baja, baja, media, alta, muy alta). El IMPACTO, el conjunto de consecuencias si se materializa el riesgo, la afectación que causaría en la empresa y su repercusión económico, legal, reputacional, entre otros. Los valores en el impacto son insignificante, menor, moderado, mayor, y catastrófico. (Pirani risk, 2021)

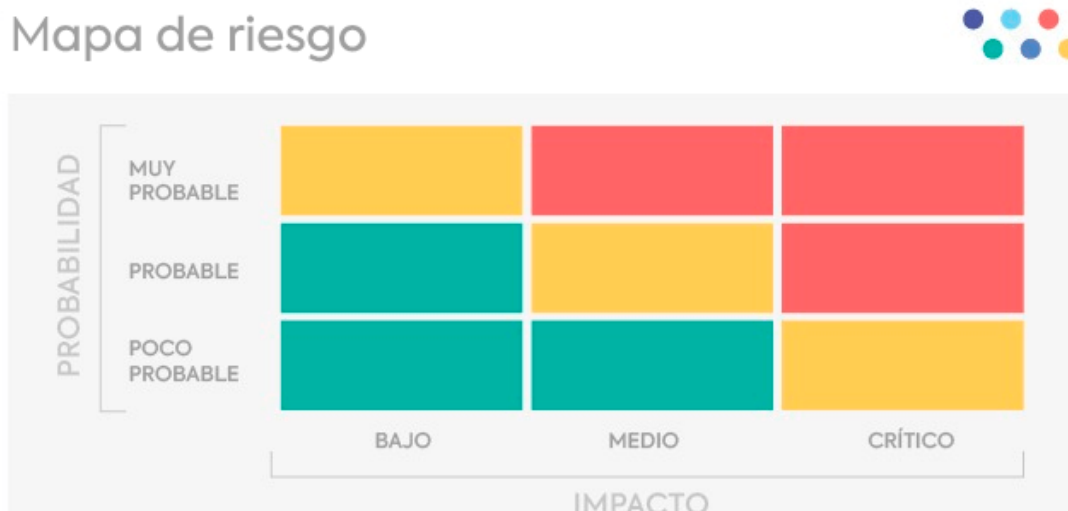
También, la matriz puede incluir “colores de semáforos” para transmitir de manera eficaz y visual qué riesgos son los más y los menos preocupantes. Por lo general el color verde significa riesgo bajo, el color amarillo un riesgo medio y el rojo riesgo alto. Se usa una fórmula para calcular el riesgo (Schomoeller D.,2022):

Riesgo = Impacto potencial por Probabilidad de ocurrencia.

Según el perfil de riesgo de cada organización, se puede crear mapas de riesgo de 3x3, 4x4, 5x5 o más detallado. Un mapa de calor de riesgos puede ser cualitativo para poder describir la intensidad del impacto de un riesgo, o puede ser cuantitativo para cuantificar la intensidad del riesgo en términos de números, prioridades o clasificaciones tangibles. (Schomoeller D.,2022)

Una matriz puede ser así:

Ilustración 3. Matriz de riesgo



Fuente: Empresa Worldsys

En las empresas Pymes en el Ecuador, al no poseer muchos recursos para comprar software que puedan ayudarles a detectar o mitigar sus riesgos operativos, se usa otras herramientas como en Excel para poder gestionar sus riesgos, con el diseño de mapas de calor o de riesgo, permitiéndoles identificar, medir, evaluar, controlar, monitorear y planear acciones.

Gestión de riesgo financiero

El riesgo financiero para la International Organization for Standardization (ISO, 2018) está relacionado con las actividades, transacciones y aquellos elementos que afectan a las finanzas de una empresa como son inversiones, financiamiento, diversificación y expansión. Así mismo, el riesgo financiero se define como la posibilidad de que una empresa sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas. De igual manera el riesgo se extiende a la medición, predicción, control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera la organización (Avila Bustos, 2005)

Existen diferentes herramientas para medir el riesgo financiero en las organizaciones, pero para las empresas Pymes se resumen en las siguientes según Vega y Marrero (2021):

- **Análisis FODA**

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); como señala De la Torre y Cáceres (2017) señalan que el análisis FODA, ayuda a reconocer debilidades internas y amenazas que podrían representar riesgos financieros significativos. Estos riesgos pueden abordarse mediante estrategias preventivas y correctivas, como mejorar la gestión de flujo de efectivo, reducir deuda o diversificar las fuentes de ingreso. En otras palabras, al implementar de manera correcta el análisis FODA, se identifican riesgos financieros y se mitigan de manera oportuna.

- **Planificación financiera**

Permite una asignación óptima de recursos, lo que contribuye a reducir el riesgo financiero. La identificación de áreas o departamentos que requieren inversiones y aquellas que necesitan reducción de gastos o costos ayudan a equilibrar los recursos disponibles y a optimizar el rendimiento financiero de la empresa (Ordoñez et al, 2021) es decir; una planificación financiera requiere de una evaluación de la salud financiera de las organizaciones, mediante metas realistas y claras para incrementar los ingresos y disminuir deudas o costos, el armar presupuestos, identificar fuentes de financiamiento y el riesgo financiero, que permitan armar planes y monitorear el desarrollo de los mismos.

- **Análisis financiero**

La práctica del análisis financiero implica revisar los estados financieros de una empresa para entender su rendimiento y situación financiera (De la Torres, et al, 2023). El análisis financiero implica diferentes herramientas y técnicas, como análisis de ratios, análisis de tendencias, análisis de flujo de efectivo, análisis comparativo, análisis de escenarios, análisis de sensibilidad y análisis de flujo de efectivo descontado (Moran et al., 2021). Para Estupiñán (2020) existen muchos tipos diferentes de análisis financiero, pero los más comunes incluyen:

- Análisis de ratios. - con diferentes ratios financieros se evalúa la rentabilidad, liquidez y eficiencia de las organizaciones.

- Análisis de tendencias. - conlleva observar cómo ha cambiado el desempeño financiero de la empresa a lo largo del tiempo.
- Elaboración de presupuestos y previsiones. - involucra la creación de proyecciones financieras contribuyendo a la dirección a planificar el futuro.
- Benchmarking. - compara financieramente a empresas competidoras.

El análisis financiero en las compañías, es una herramienta que nos permite evaluar la rentabilidad, su liquidez y examinar la capacidad de endeudamiento con el fin de contribuir para la toma de decisiones, y mejorar la gestión empresarial. Mas aun en las empresas Pymes este instrumento financiero es indispensable, permite gestionar la situación financiera y económica de las mismas.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo aborda la metodología a usarse, el mismo que será comprensible para entender los problemas y análisis de la organización en estudio, además, por medio de las herramientas y recolección de información las organizaciones comerciales Pymes del sector de la construcción podrían proteger y gestionar eficientemente los recursos; y lograr a largo plazo una evaluación integral del control interno, ofreciendo una visión completa de su efectividad y las posibles áreas de mejora y optimización de los procesos.

2.1. Tipo y enfoque de investigación

Tipos de investigación

Existe muchos tipos de investigación, dependen de las necesidades de cada estudio; es decir, de lo que se requiera investigar o aplicar para encontrar el problema, plantear soluciones o crear conocimientos. Muchos autores lo clasifican por su propósito, profundidad, inferencia, manipulación de variables, empleo de datos entre otros.

Según el tipo de empleo de datos se dividen en cualitativa y cuantitativa. En este trabajo de investigación, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se usará una investigación mixta; es decir, una combinación de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, una mezcla ideal, la misma que nos proporcionará una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Para estudiar cantidades la investigación cuantitativa, es una metodología que utiliza la recolección y análisis de datos numéricos de diferentes fuentes, sus variables, propiedades y fenómenos, usa herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados. Para Guerrero & Guerrero (2014) consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas a partir de ellas, elaborar teorías generales (p.48)

Para analizar y recopilar datos no numéricos la investigación cualitativa, nos permite comprender conceptos, opiniones o experiencias, emociones o comportamientos con los significados que las personas les atribuyen. Los resultados se expresan con palabras. (Santander Universidades, Open Academy 2021)

El enfoque de esta investigación es descriptivo, documental y analítico, con un diseño no experimental a causa de que las variables, objeto del estudio, no fueron manipuladas, fueron observadas y analizadas para llegar a resultados. La indagación es de tipo documental, debido a que se basa en información obtenida en la empresa en estudio, sus procesos, procedimientos, funciones, manuales, estados financieros, reportes financieros y demás documentos, además se tomó datos de fuentes externas para poder compararla con otras de su misma línea. Es además una investigación descriptiva debido a que, se centrar en las características y propiedades de la empresa, se analiza, y observa en su contexto natural.

Población y muestra

Para este estudio la población y muestra se compone de la siguiente manera:

Población: se entiende que es un grupo de personas o individuos que comparten rasgo o elementos que tienen algo en común (López José Francisco, 2019). Para esta investigación se va a emplear una población finita, entendiéndose como tal como aquella que el número de valores que la compone tiene fin; es decir, para el caso al ser una empresa de tamaño mediana tiene un grupo reducido de empleados que se lo puede identificar claramente, con la finalidad de contar y medir con precisión los resultados, se incluirá a los 24 colaboradores de la organización.

Con respecto a los clientes, se aplica una muestra a un número estratégico de clientes.

Muestra: se entiende que es un grupo seleccionado de información de un conjunto más grande, que nos permite analizar y entender fenómenos sin tener que

examinar a cada miembro de una población (López José Francisco, 2024). Para calcular una muestra se aplicará la siguiente fórmula:

Para tamaño de muestra – población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de muestra buscado

N= tamaño de la población o universo

Z_{∞}^2 = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC)

e= error de estimación máximo aceptado

p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q= (1 – p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Para población infinita:

$$n = \frac{Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= tamaño de muestra buscado

Z_{∞}^2 = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC)

e= error de estimación máximo aceptado

p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q= (1 – p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Para la investigación se usará una muestra de los clientes, por lo cual se aplicará la fórmula de la población finita. El número de clientes a septiembre del 2024 es de 225.

La fórmula es:

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

Se considera un nivel de confianza de 95.00% de acuerdo al cuadro Z_{∞}^2 esto equivale a 2.

El nivel de confianza es una medida estadística que nos indica la probabilidad de que el valor real de una característica de una población se encuentre dentro de un rango estimado. Un nivel de confianza más alto implica un intervalo más amplio de confianza, pero también de mayor certeza (Economipedia.com, Marco Sanjuán Francisco Javier, 2024).

Y un error de estimación de 5%

El error de estimación máximo, es el radio de anchura del intervalo de confianza, es decir, es la cantidad máxima por la cual los resultados de una muestra pueden diferir del valor real de la población. (Matemáticas on line)

Como la investigación se hace por primera vez se considera una varianza máxima, es decir, se interpreta con $p= 0.50$ y $q= 0.50$

Se comprende que la varianza máxima se da cuando los valores de la proporción son de $0,50 - 0,50$ y a esta varianza corresponde el mayor número de entrevistas (Inferencia estadística, niveles de precisión y diseño muestral, Rodríguez J y Otros Pag 149); además, en la investigación la población de clientes es homogénea, debido a que se va a medir la satisfacción del mismo.

Al reemplazar la fórmula para población finita, la muestra para clientes sería:

$$n = \frac{225 * 1.96_{\infty}^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (225 - 1) + 1.96_{\infty}^2 * 0.50 * 0.50}$$

$n= 142$

En resumen, se seleccionó: a los 24 empleados de la empresa y a 142 clientes para las encuestas.

Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información y análisis se usó herramientas tanto la investigación cuantitativa como cualitativa, así:

Las herramientas de investigación cuantitativa que se usará en este estudio, son:

- Encuesta
- Bases de datos o registros administrativos – financieros – contables

Encuesta: es una serie de preguntas estructuradas y diseñadas para recopilar información de un gran número de personas, puede hacerse por teléfono, por correo electrónico, por página de internet, con formularios, entre otros. Se plantea una serie de preguntas las mismas que pueden ser cerradas, abiertas o mixtas (Santander Universidades, Open Academy 2021)

Bases de datos: o selección de documentos, se obtienen datos numéricos de informes financieros, o datos recopilados para diferentes fines. (Santander Universidades, Open Academy 2021)

Las técnicas de la investigación cualitativa que se va a usar en este estudio son:

- Observación participante
- Entrevista

Observación: la misma puede ser in situ o en contexto, se necesita una participación directa entre el observador y el contexto donde se desarrolla la investigación, para poder identificar y analizar cada suceso y comportamiento. (Neil D. & Cortez L.,2018)

Entrevista: se define como un diálogo, su enfoque es más personal, se toma los datos directamente del entrevistador. Puede ser de diferentes clases: estructurada (guía diseñada) semiestructurada (puede usar otras interrogantes no contempladas en un comienzo) o no estructurada (no sigue un guion predeterminado, es una conversación natural). (Santander Universidades, 2021)

Con las técnicas e instrumentos descritas anteriormente serán útiles para identificar el riesgo operativo y financiero y el deterioro del control interno en cada uno de los procesos; es así que:

Cuadro 8. Técnicas usadas en la investigación

Técnica	Para qué	Lo que se va a obtener
Entrevista	Conocimiento del entorno de la organización, sus competidores, sus proyecciones.	Riesgos operativos, financieros, evaluar a la empresa con sus competidores, FODA, matriz de riesgos.
Encuestas	Deficiencia de controles internos y procesos, ambiente de trabajo, herramientas de tecnología usada para la ejecución del trabajo.	Riesgos operativos
Observación en el sitio	Mirar la infraestructura de las bodegas, la mercadería como esta almacenada, el inventario obsoleto. Observar el ambiente de trabajo en que se desarrolla los colaboradores	Evidenciar la gestión del manejo del inventario, comprobar el entorno en que se desenvuelven los empleados.
Base de datos	Detectar fallas humanas, obtención de información contable, información financiera,	Análisis financiero, y presupuesto operativo.

Fuente: Elaboración y fuente propia.

2.2. Procesamiento y análisis de la información

Para obtener la información y llevar a cabo el análisis operativo y análisis financiero de la empresa, se procedió a realizar lo siguiente:

- La empresa proporcionó lo siguiente:
 - Manual empresarial
 - Procedimientos y políticas
 - Balances desde el año 2018 al año 2024, este último preliminar.
 - Reportes de ventas desde el año 2018 hasta el año 2024 con resultados preliminares
 - Reporte de cartera, inventarios, proveedores y mayores contables desde el año 2018 hasta el año 2024, con información preliminar

A más de la información obtenida en la organización se buscó fuentes externas como: en la plataforma de la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros (SICVS), se obtuvo el Ranking de las empresas desde el año 2018 hasta el año 2023. Y del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), se consiguió bases de importaciones de sus competidores y de la organización en estudio.

Para medir y evaluar el control interno y la gestión de riesgo operativa, se realizaron: entrevista en las oficinas de la empresa con cada uno de los empleados y el gerente general, para determinar y conocer los posibles riesgos operativos. Se visitó las bodegas y junto al bodeguero se evidenció el manejo de la mercadería en la mismas. De las reuniones – entrevistas con el gerente general se determinó los posibles riesgos empresariales, FODA e identificó a sus competidores en el mercado. Posterior a esta entrevista se efectuaron encuestas, con ayuda de la herramienta de Microsoft Forms Office, una para los 24 empleados y otra para los 142 clientes que determinó la muestra; se envió el link de la encuesta por WhatsApp a los empleados y clientes, para que llenen la misma. Con el resultado de las encuestas se armó una matriz de riesgos, se identificaron el tipo de proceso y el riesgo, construcción de un mapa de procesos de la empresa para que facilite la investigación, se evaluó el riesgo y emisión de estrategias. Además, con las encuestas se preparó estadísticas de las preguntas más relevantes por medio del software SPSS.

Para medir y evaluar el riesgo financiero, la entrevista con la financiera y el contador de la organización, nos permitirá procesar y analizar los datos. Los dos compartieron información y la manera como ellos miden a sus proveedores, clientes e inventarios. Con la información proporcionada por el contador de la empresa, se preparó en Excel, varios cuadros como balances consolidados de los 7 años, tanto de balance general como el estado de resultados, aplicación de índices financieros, haciendo más énfasis a los inventarios. También se analizó por medio de cuadros y gráficos las ventas de los 7 años, sus principales clientes, sus productos más vendidos, las marcas más vendidas, ciudades que más venden, meses de mayor venta, su margen de ganancia. En los costos, se analizó por línea de producto y cual línea le da más utilidad bruta, sus compras locales e importaciones por proveedor, a sus proveedores del exterior y su cuenta pendiente de pago, sus obligaciones de crédito, se calculó variaciones absolutas y relativas. En la parte del gasto se analizó los gastos fijos y variables, sus variaciones absolutas y relativas. En inventario, se evaluó por marca, por bodega y su margen de ganancia en los productos más principales. En clientes se examinó antigüedad de cartera de los últimos 7 años, y clasificación por sociedad y por persona natural. Todos los análisis se efectuaron por 7 años, es decir desde el año 2018 hasta el año 2024, con información preliminar para el último.

Se preparó un presupuesto operativo para el año 2025, a partir de un análisis de rentabilidad. Con la información obtenida de la empresa y de fuentes externas se llevó a cabo el análisis operativo y financiero el mismo que se desarrolló de la siguiente manera:

Análisis operativo

Se identificó que la empresa presenta deficiencias en su control interno, varias falencias en sus actividades operativas. Se entrevistó y encuestó a todo el personal de la entidad y se determinó que existe:

Tabla 3. Levantamiento de información, y análisis del riesgo operativo de la empresa “Acabados para la construcción FERSA SAS. (se colocan los más importantes)

No		RIESGO	FACTORES	Probabilidad (ocurrencia)	Gravedad (impacto)	Valor de riesgo	Nivel de riesgo	CONSECUENCIAS
BODEGA								
R1	TIPO DE RIESGO: PROCESO ACTIVIDAD: EXTERNA DEPARTAMENTO: BODEGA PROCESO: TRANSPORTE	Dependencia de un solo proveedor para transportar mercadería	1.- Los clientes comentan que la mercadería tiene un poco de retraso 2.-Los vendedores y asesores comerciales expresan descontento, muchas veces ellos llevan la mercadería a los clientes para no perder la venta	4	2	8	Riesgo Moderado	1.-Retrasos en la entrega de mercadería 2.-Incremento de precios frecuente 3.-Calidad de servicio desmejorada con el tiempo
R2	TIPO DE RIESGO: PROCESO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: BODEGA PROCESO: ADJETIVO	Toma física de inventarios	1.-No hacen toma de inventarios, la última fue en el año 2022	4	3	12	Riesgo Importante	1.Los inventarios físicos y los del sistema no son reales 2. Balances con saldos de inventarios erróneos

No		RIESGO	FACTORES	Probabilidad (ocurrencia)	Gravedad (impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo	CONSECUENCIAS
R3	TIPO DE RIESGO: INFRAESTRUCTURA ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: BODEGA PROCESO: GESTION MERCADERIA	Los inventarios de baja rotación ocupan el 42% aproximado de las bodegas	1.Los reportes de lento movimiento a un año reflejan que el inventario de baja rotación al año 2024 llega a \$ 143 mil dólares lo que representa el 42,73% 2.-La bodega principal donde se ubica el Inventarios se encuentra ocupado por esta mercadería 3.Mercadería antigua se queda 4. Compra errónea de mercadería que no impacta a los clientes	4	3	12	Riesgo Importante	1.Mercadería nueva no puede ser almacenada por falta de espacio 2.Rotación de inventario estancada 3. Pérdida de valor del inventario
R4	TIPO DE RIESGO: INFRAESTRUCTURA ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: BODEGA PROCESO: GESTION MERCADERIA	Manejo desorganizado de las bodegas, hace que las mercaderías ocupan más espacio de lo previsto	1. Falta de espacio en las bodegas para productos nuevos 2. Se pudo evidenciar que la bodega no está tan ordenada por lo que no todos pueden saber dónde se ubica la	4	3	12	Riesgo Importante	1.Perdida de mercaderías 2.Retrasos en la entrega de los productos 3. Error en los conteos físicos 4. Se desconoce la identificación de la mercadería sin el bodeguero.

No	RIESGO	FACTORES	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (impacto)	Valor de riesgo	Nivel de Riesgo	CONSECUENCIAS
----	--------	----------	---------------------------	--------------------	-----------------	-----------------	---------------

COMERCIAL-MARKETING

R5	TIPO DE RIESGO: TECNOLOGIA ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: COMERCIAL/MARKETING PROCESO: SUSTANTIVO	Web desactualizada con información de la empresa	1.- Actualmente la Web no provee de información de la mercadería de la empresa	3	3	9	Riesgo Importante	1. Pérdida de posibles clientes potenciales 2. Falta de información para los futuros clientes y los actuales
R6	TIPO DE RIESGO: PROCESO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: COMERCIAL PROCESO: SUSTANTIVO	Portafolio de ciertas líneas de los productos, no se comparte con los asesores y vendedores	1.- Los asesores comerciales y vendedores, no poseen capacitaciones frecuentes de los productos	5	2	10	Riesgo Importante	1. Desconocimiento de nuevos productos 2. Stock de inventario elevado 3. Pérdidas de oportunidades de venta
R7	TIPO DE RIESGO: HUMANO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: COMERCIAL	Personal de ventas inestable para ciertas zonas de venta	1.- Poco conocimiento del negocio 2.- Herramientas escasas para ejecutar el trabajo	3	4	12	Riesgo Importante	1. Pérdidas de oportunidad de ventas 2. Inestabilidad en el personal por exceso de carga de trabajo 3. Afectación a los clientes al no tener una comunicación confiable con un asesor permanente

	PROCESO: SUSTANTIVO							
No		RIESGO	FACTORES	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (impacto)	Valor de riesgo	Nivel de Riesgo	CONSECUENCIAS
R8	TIPO DE RIESGO: EXTERIOR ACTIVIDAD: EXTERNA DEPARTAMENTO: COMERCIAL/MARKETING PROCESO: SUSTANTIVO	La competencia, ofrece ciertos productos a bajo precio	1.- Empresas que se dedican a venta de sanitarios, tienen a mejor precio	4	1	4	Riesgo Tolerable	1.Baja en ventas 2.Costos y gastos limitados 3. Pérdida de mercado y clientes
R9	TIPO DE RIESGO: EXTERIOR ACTIVIDAD: EXTERNA DEPARTAMENTO: COMERCIAL/MARKETING PROCESO: SUSTANTIVO	Desafío económico, afecta a los consumidores finales por lo cual no colocan decorados en sus acabados.	1.Mercadería se queda mucho tiempo en stock	4	3	12	Riesgo Importante	1.Baja en ventas 2. Costos y gastos limitados
FINANCIERO – CONTABLE								
R10	TIPO DE RIESGO: PROCESO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: FINANCIERO PROCESO: ADJETIVO	Departamento de gestión humana o personal de talento humano no está presente	1.- La parte financiera se encarga, de la contratación y evaluación del personal 2.-Finanzas ejecuta el proceso administrativo para el control del personal, asistencia,	3	1	3	Riesgo Tolerable	1.Ambiente de trabajo desmejorado 2.No existe contacto específico para resolver dudas 3.Falta de cultura organizacional 4.Baja retención de personal con talento

No	RIESGO	FACTORES	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor de riesgo	Nivel de riesgo	CONSECUENCIAS	
			ausencia, ingresos, salidas, entre otros				5. Capacitaciones y motivaciones al personal no existente	
R11	TIPO DE RIESGO: HUMANO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: FINANCIERO PROCESO: ADJETIVO	Dependencia del personal financiero – personal clave para varias actividades	1.Falta de personal 2.-Segregaciones de funciones errónea 3.- Poca confianza en el resto de empleados 4.- Escaso trabajo en el área financiera	4	3	12	Riesgo Importante	1.Sobrecarga de trabajo 2.Demora en decisiones 3.Interferencia en las actividades
R12	TIPO DE RIESGO: HUMANO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: FINANCIERO PROCESO: ADJETIVO	El personal financiero y contable no provee de información oportuna	1.-El gerente general, no cuenta con la información contable y financiera a tiempo para la toma de decisiones 2.- No hay valor agregado en el envío de la información financiera 3.- Gerente general arma sus propios cuadros para la toma de decisiones	2	2	4	Riesgo Tolerable	1.Pérdida de negocios nuevos, 2.Problemas de liquidez 3.Planificación financiera deficiente.

No		RIESGO	FACTORES	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor de riesgo	Nivel de riesgo	CONSECUENCIAS
----	--	--------	----------	---------------------------	--------------------	-----------------	-----------------	---------------

CORPORATIVO

R13	TIPO DE RIESGO: PROCESO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: TODAS PROCESO: TODOS	Pérdida de clientes por falta de gestión y comunicación	1. Clientes como Bolívar Trujillo y Edesa no compran	5	3	15	Riesgo Importante	1.Ventas decrecientes 2. Costos fijos muy alto los cuales no son cubiertos por las ventas
R14	TIPO DE RIESGO: HUMANO ACTIVIDAD: INTERNA DEPARTAMENTO: TODOS PROCESO: TODOS	Comunicación entre todos los departamentos: contable, finanzas, logística y comerciales deficientes	1.No se comparte entre compañeros 2.Problemas personales 3.Ambiente de trabajo tenso	4	4	16	Riesgo Intolerable	1.Doble trabajo para todas las áreas 2.Información no es oportuna 3.Erroros contables y financieros 4.Desmotivaciones del equipo de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 4. Matriz de riesgo, empresa Acabados para la construcción SAS

		PROBABILIDAD-FRECUENCIA				
Muy alta	5		R6	R13		
Alta	4	R8	R1	R2 R3 R4 R9 R11	R14	
Media	3	R10		R5	R7	
Baja	2		R12			
Muy Baja	1					
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Leve	Grave	Muy grave	Mortal
		IMPACTO				

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Matriz de evaluación de riesgos

	Riesgo trivial. No se requiere acción específica si hay riesgos mayores
	Riesgo tolerable. No se necesita mejorar las medidas de control, pero deben considerarse soluciones o mejoras y se requiere llevar a cabo comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
	Riesgo moderado. Se deben desplegar esfuerzos para reducir el riesgo y en consecuencia debe diseñarse un proyecto de mitigación o control.
	Riesgo importante. No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando se trate de un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior.
	Riesgo intolerable. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debería iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo. Si no es posible controlar este riesgo debe suspenderse cualquier operación.

Fuente: Basado en la metodología Nota técnica de prevención 330 centrada en la estimación del nivel de riesgo a partir de probabilidades y las consecuencias.

Se levantó la información de toda la empresa, se armó una matriz de riesgo de los departamentos más significantes, como es bodega, comercial – marketing, financiero – contable y corporativo, en los cuales se detectaron riesgos operativos, así: en bodega (inventarios), retrasos en la entrega de mercadería, calidad de servicio un poco desmejorada debido a que tienen un solo proveedor de transporte; los inventarios físicos no son recurrentes y al no ser constantes existen diferencias entre la mercadería física y la del sistema Wiam lo que provoca que los saldos de los balances sean erróneos; los productos de lento movimiento ocupan el 42% de espacio en las bodegas, lo que provoca que la mercadería nueva no tenga espacios suficientes; la desorganización de las bodegas trae como consecuencia errores de conteo, retrasos de entrega, se desconoce la identificación de los productos sin la guía del bodeguero, lo que crea dependencia en esas actividades. Comercial –

marketing, en esta área se detectaron que la página Web de la empresa no presenta contenido actualizado; el portafolio de productos de ciertas líneas, los asesores y vendedores desconocen, las capacitaciones no son frecuentes por lo que la mercadería nueva no sale como lo esperaban; al no tener capacitaciones o incentivos, o desconocer del producto, provoca que el personal de ventas sea inestable; la competencia ofrece productos a bajos costos, e incluso imita y vende a menor precios, lo que desencadena que el stock se mantenga en bodegas, pérdida de clientes, entre otras consecuencias. Financiero – contable, al ser una empresa Pymes, la parte financiera se ocupa de recursos humanos, cobranza, supervisión de tareas, control a asesores y vendedores, por lo que sus actividades financieras son escasas. Corporativo, poseen riesgos que afectan a toda la empresa como son los procesos al ser obsoletos no se ajustan a las nuevas necesidades y cambios de la compañía, al no tener procesos reforzados se pierden clientes por inadecuada gestión y comunicación. La falta de comunicación entre todos los departamentos es deteriorada cada día, produciendo toma de decisiones no acertadas, falta de información, información no oportuna, doble trabajo para ciertas áreas, desmotivación del equipo de trabajo.

Análisis financiero

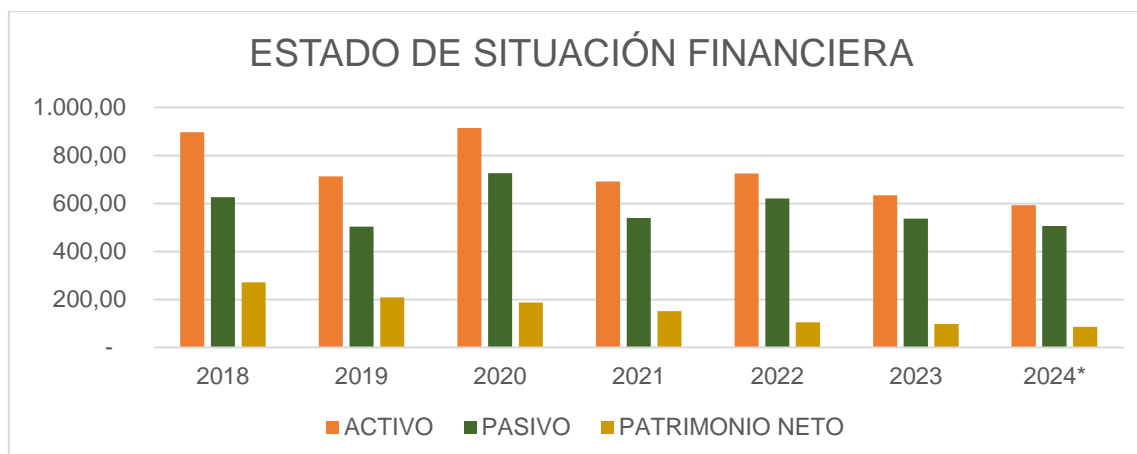
Se efectuó un análisis financiero desde el periodo 2018 hasta el año 2024, este último con información preliminar, de la empresa “Acabados para la construcción FERSA S.A.S”. En este análisis se incluye lo más importante:

Tabla 4. Balances de Situación Financiera, empresa en investigación
ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN FERSA SAS
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
 EXPRESADO EN MILES DÓLARES

COD	CUENTA	2018	2019	2020	2021	2022	2023	%	2024*	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	ACTIVO	897,56	712,44	914,12	691,61	725,03	634,22	100%	592,58	100%	-41,63	-6,56%
101	ACTIVO CORRIENTE	890,44	705,54	905,2	680,19	710,80	627,41	98,9%	585,78	98,9%	-41,63	-6,64%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	320,67	224,57	260,8	176,31	260,86	169,55	26,7%	168,52	28,4%	-1,03	-0,61%
10103	INVENTARIOS	453,73	383,51	429,2	337,41	383,62	329,42	51,9%	334,92	56,5%	5,51	1,67%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	7,12	6,89	8,9	11,42	14,22	6,81	1,1%	6,81	1,15%	0,00	0,00%
2	PASIVO	626,22	503,84	726,16	539,84	620,79	536,26	84,6%	506,33	85,4%	-29,93	-5,58%
201	PASIVO CORRIENTE	557,72	427,31	492,5	303,92	471,31	344,98	54,4%	248,55	41,9%	-96,44	-27,95%
202	PASIVO NO CORRIENTE	68,50	76,54	233,6	235,92	149,48	191,28	30,2%	257,78	43,5%	66,51	34,77%
3	PATRIMONIO	271,33	208,60	187,9	151,77	104,24	97,96	15,5%	86,25	14,6%	-11,70	-11,9%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	48,38	-	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO		(21,54)	(20,64)	(36,19)	(47,53)	(6,28)	-0,99%	(11,70)	-1,97%	-5,42	86,32%

(*) Corresponde a balances preliminares del año 2024

Fuente: elaboración propia, información tomada de la empresa en estudio y Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores.

Gráfico 3. Estado de situación financiera empresa en estudio, desde el año 2018 al 2024

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Indicadores Financieros

INDICADOR	FÓRMULA	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,60	1,65	1,84	2,24	1,51	1,82	2,36
PRUEBA RAPIDA	$\frac{\text{Total, Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,78	0,75	0,97	1,13	0,69	0,86	1,01
CAPITAL DE TRABAJO NETO	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	332,71	278,24	412,63	376,27	239,49	282,43	337,23
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total, Pasivo}}{\text{Total Activos}}$	69,77%	70,72%	79,44%	78,06%	85,62%	84,55%	85,44%
APALANCAMIENTO PATRIMONIO	$\frac{\text{Total, Activos}}{\text{Total Patrimonio}}$	3,31	3,42	4,86	4,56	6,96	6,47	6,87
APALANCAMIENTO PASIVO	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	0,16	0,19	0,98	1,11	0,69	1,72	2,68

Fuente: elaboración propia

La empresa “Acabados para la construcción FERSA SAS”, es una empresa Pymes, que en sus últimos años ha tenido pérdidas constantes, al analizar las cifras los factores como post pandemia, crisis en el sector de la construcción, los clientes no compran por falta de liquidez, la competencia ofrece a mejor precio, además la parte de marketing, los vendedores y asesores no buscan estrategias para captar clientes, entre otras variables. Como se mira en el gráfico No 3 la tendencia de los activos tiende a bajar cada año, desde el año 2020 la tendencia radica en sus cuentas cobrar, inventario e impuestos. Los activos corrientes es una parte importante en el balance, lo que conlleva que la empresa depende de sus activos a corto plazo para operar.

El pasivo aumenta debido al apalancamiento de los accionistas y de instituciones financieras; el patrimonio disminuye cada periodo debido a que las pérdidas de cada año son absorbidas por los resultados acumulados. El endeudamiento al año 2024 constituye el 85% de su pasivo que radica en préstamos a instituciones financieras y al socio, a tasas de interés entre 12.80% al 15% estos préstamos han sido y son el capital de trabajo para que la empresa cubra sus obligaciones a corto plazo. Al realizar variaciones entre los dos últimos años disminuyen en casi todas las cuentas debido a que el último año se canceló a los proveedores del exterior los mismos que proveen de mercadería, es claro que los inventarios se mantienen estáticos por falta de venta, y además la mercadería que se adquiere suele salir de inmediato, mientras que la mercadería fuera de moda en la mayoría de casos permanece en la bodega.

La parte de comercial y/o marketing no trabajan de manera eficiente para promocionar la mercadería de manera exigente. Sus índices de liquidez y prueba rápida muestran que debido a los préstamos que tiene, posee suficiente capacidad de pago para con sus deudas a corto plazo. Es notable que los índices de solvencia muestran el riesgo financiero debido a que la compañía podría ser sensible a variaciones del mercado.

Tabla 6. Estado de resultados, empresa en investigación
ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN FERSA SAS
ESTADO DE RESULTADOS

COD	CUENTA	2018	2019	2020	2021	2022	2023	%	2024*	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1808,26	1574,45	1357,15	1709,17	1823,27	1218,26		1036,45		-181,81	-14,92%
40101	VENTA DE BIENES	1908,50	1633,96	1.398,37	1.737,16	1.849,29	1.259,45	100,00%	1.058,97	100,00%	-200,48	-15,92%
40112	(-) DESCUENTO EN VENTAS	(7,11)	(5,14)	(15,40)	(7,66)	(7,74)	(12,37)	-0,98%	(6,60)	-0,62%	5,78	-46,70%
40113	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	(93,31)	(54,52)	(25,87)	(20,49)	(19,47)	(29,54)	-2,35%	(17,06)	-1,61%	12,48	-42,24%
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1043,55	918,53	831,61	1075,91	1212,98	787,89	62,56%	672,27	63,48%	-115,62	-14,67%
402	GANANCIA BRUTA	764,71	655,92	525,54	633,26	610,29	430,37	34,17%	364,18	34,39%	-66,19	-15,38%
502	GASTOS	702,38	677,46	548,47	672,04	660,62	428,81	34,05%	375,88	35,50%	-52,92	-12,34%
50201	GASTOS DE VENTA	399,87	373,13	282,28	362,51	331,99	237,62	18,87%	172,65	16,31%	-64,97	-27,34%
50202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	298,91	296,20	252,72	298,67	312,30	182,63	14,50%	187,11	17,67%	4,48	2,45%
50203	GASTOS FINANCIEROS	3,60	8,13	13,48	10,85	16,33	8,55	0,68%	16,12	1,52%	7,56	88,39%
607	UTILIDAD OPERACIONAL	62,33	(21,54)	(22,94)	(38,79)	(50,33)	1,57	0,12%	(11,70)	-1,11%	-13,27	-847,74%
707	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	48,38	(21,54)	(20,64)	(36,19)	(47,53)	(6,28)	-0,50%	(11,70)	-1,11%	-5,42	86,32%

EXPRESADO EN MILES DÓLARES

(*) Corresponde a Estados de Resultados preliminares del año 2024

Fuente: elaboración propia, información tomada de la empresa en estudio y Superintendencia de Compañía, Seguros y Valores.

resultados afectan la rentabilidad de la empresa, los costos tienden la misma tendencia que las ventas, mientras que los gastos operativos han sufrido un ligero incremento, esto afecta a los resultados del ejercicio. En el último año la venta de la línea sanitarios ha sufrido una caída del 43% con relación del año 2023, la competencia y los precios bajos hace que esta línea muestre esta variable a la baja. El costo en venta del año 2024 representa el 64.93% con respecto a las ventas, el mismo que ha decrecido en un 14.67% con relación al año 2023. Los gastos administrativos en el año 2024 equivalen al 49.78% en relación a todo el gasto, y dentro de estos se encuentra los gastos de gerencia, que representan el 27.34%; el gasto de venta corresponde al 45.93% en relación del gasto. El gasto financiero, se compone del 90% de los intereses pagados a las instituciones bancarias a una tasa de interés del 12.80% al 15%. Con relación al año 2023, los gastos administrativos, venta y financiero tienen un incremento global del 10.42%. Los índices de rentabilidad ROE y ROA, sufren variaciones que influyen la inversión de los accionistas y de los activos de la compañía; la rotación de activos tiene la misma tendencia por lo que indica la gestión ineficiente de los mismos; la rotación de inventarios no es diferente por lo que se corrobora la mala gestión en la demanda de los productos; y por último el período de cobro tiene una inclinación a la baja, por lo que indica una gestión mejorada en cuentas por cobrar, y una cartera que disminuye. Es palpable que el pilar de la organización es la venta de sus productos y si el departamento de ventas, comercial y marketing no implementan estrategias firmes y efectivas, la empresa seguirá manteniendo el mismo margen negativo.

Además de estos análisis se efectuó tablas y gráficos estadísticos para visualizar los resultados de la investigación. Al analizar la parte operativa y financiera se tiene una visión más clara de los posibles riesgos operativos y financieros que afectan a la organización.

2.3. Caracterización de la empresa

La empresa “Acabados para la construcción FERSA S.A.S”, es una empresa que inició sus actividades en junio 2005, se encuentra en el mercado cerca de 19 años, su ubicación es en la ciudad de Quito. La actividad principal es la importación y

comercialización de acabados de construcción, los productos comercializados son: revestimientos cerámicos de pisos y paredes, los complementos decorativos, sanitarios, lavamanos, grifería, perfiles plásticos y muebles de madera para baño. La organización maneja el modelo de distribución mayorista con sus distribuidores, quienes venden los productos al consumidor final (Manual empresarial empresa en estudio).

La empresa nació como un modelo de distribución de decorados, lo cual representaba el 100% su mercadería; sin embargo, con el paso de los años ha aprovechado para distribuir otras líneas como es grifería, lavamanos, sanitarios, muebles de baño, entre otras. Actualmente su composición de productos es: 65% decorados cerámicos, 20% sanitarios, 10% perfiles plásticos, 3% grifería y 2% muebles de madera. Sigue manteniendo su mayor distribución en los decorados cerámicos a nivel nacional, desde la provincia del Carchi a la provincia de Loja.

Su gama de mercadería se centra en:

- a) Formato de decorados cerámicos, 8x25 – 10x40 – 15x45 – 20x60 – 30x60
- b) Guarda escobas, 8x41 – 9x60 – 9x90
- c) Mosaicos
- d) Hidráulicos

La empresa representa a marcas como Corona, Firplak, Intraplas

Misión: La organización tiene como misión;

- ⇒ Transformar los proyectos de los clientes en realidades sorprendentes, brindando soluciones de calidad que perduran en el tiempo.
- ⇒ Ofrecer al mercado ecuatoriano productos para acabados de la construcción, variados e innovadores, que lleguen al consumidor por medio de un modelo de distribución que abarque todos los canales, satisfaciendo a tiempo las necesidades de los consumidores.
- ⇒ Brindar un servicio de excelencia al cliente contando con un abastecimiento

de productos adecuados, entrega de pedidos completos y a tiempo.

Visión: Su visión es:

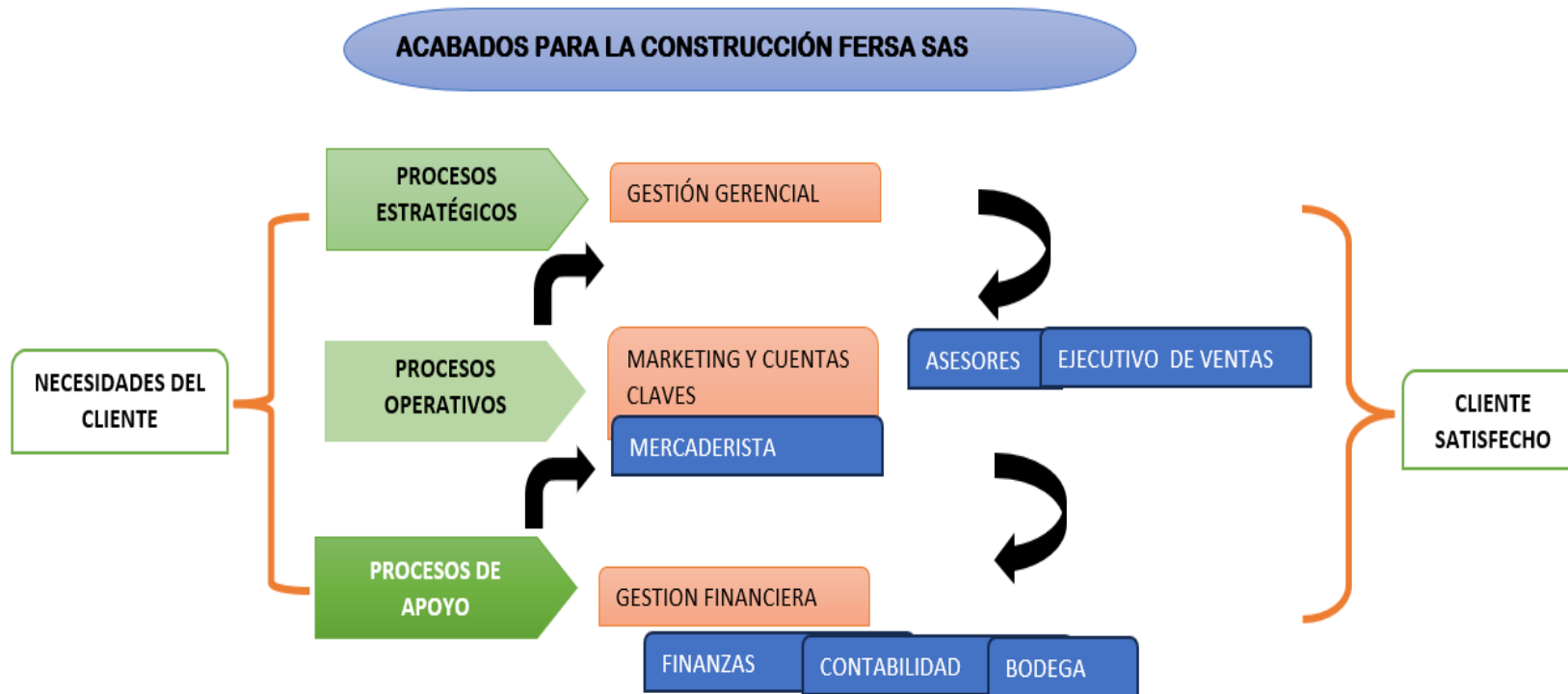
Ser reconocidos en el mercado local como una empresa líder que brinda a sus clientes, innovación continua de productos y servicios de acabados para el hogar. Existe un compromiso por anticipar y superar las necesidades de los clientes convirtiéndonos en proveedores confiables y accesibles. El éxito alcanzado se basa en un equipo sólido de trabajo, altamente calificado y apasionado que trabaja para el logro de los objetivos, crecimiento productivo y sostenibilidad a largo plazo. Por medio de la visión a largo plazo se aspira en consolidar no solo con innovaciones sino también como una organización que se adapta a las tendencias del futuro, manteniendo la relevancia y liderazgo en el mercado por décadas. (Manual empresarial empresa en estudio).

Valores corporativos: entre los más importantes se puede mencionar:

- ↻ *Excelencia:* Brindar un servicio de excelencia a los proveedores y clientes.
- ↻ *Puntualidad:* Recibir pedidos, despachar y entregar los productos dentro del tiempo planificado.
- ↻ *Responsabilidad:* El compromiso con el trato a los proveedores y clientes, y la gestión en la administración y entrega de mercadería.
- ↻ *Honestidad:* La transparencia de cada área con el trabajo, demostrando calidad, eficacia y nitidez del mismo.

Mapeo de procesos: La empresa Acabados para la construcción Fersa SAS, para satisfacer las necesidades de sus clientes, cuenta con sus procesos estratégicos que lo lleva a cabo el gerente de la organización, junto el apoyo de los procesos operativos que lo desarrollan los mercaderistas con la parte de marketing y cuentas claves, a eso se suman los asesores y vendedores, y con la parte financiera complementan sus ventas, cobranzas y procedimientos financieros y contables, o como se le conoce el proceso de apoyo. Se visualiza gráficamente así:

Ilustración 5. Mapa de proceso - inicial



Fuente: elaboración propia, información tomada del Manual empresarial de la empresa

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PROPUESTA

3.1 Propuesta de la investigación, validación, análisis y desarrollo

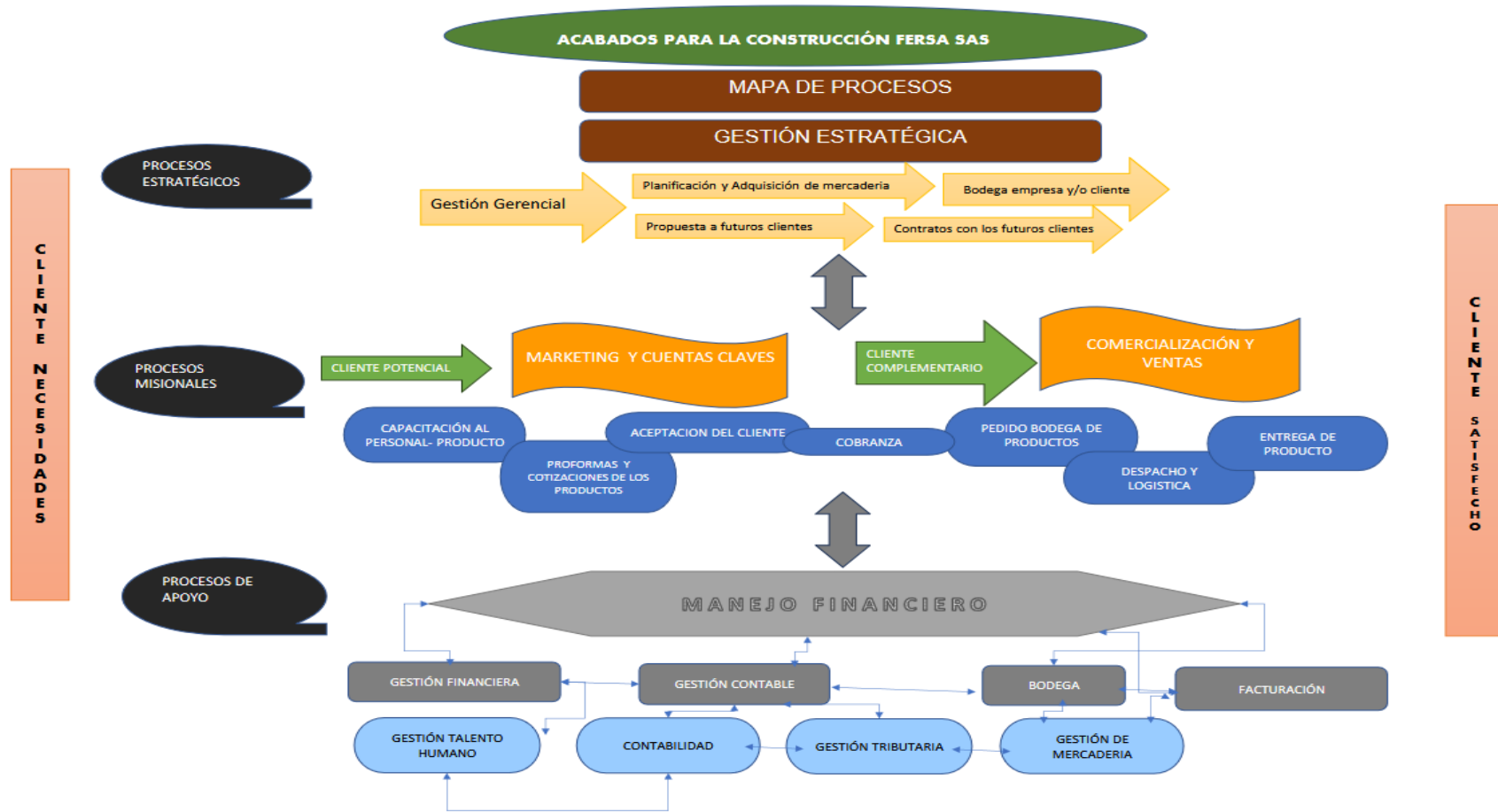
Es preciso recordar que esta empresa es una Pymes, pertenece a un socio, por lo que esta propuesta está dirigida directamente a él. Tras ello, después de haber analizado e investigado a la empresa, tanto su riesgo operativo como financiero, se identificaron sus puntos débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, estructurar un mapa de proceso, una nueva matriz una vez que las recomendaciones se aplicasen de forma parcial o total, una propuesta de presupuesto con un margen de ganancias del 5% antes de impuestos, y una guía corta de control interno que nos permitirá detectar y mitigar riesgos.

Se iniciará con:

Riesgos operativos

- **Mapa de procesos.** - El mismo que nos permitirá identificar los procesos de la empresa. Así el mapa de procesos mejorado de la organización es:

Ilustración 6. Mapa de procesos mejorado



Fuente: Elaboración y creación propia, información tomada de la organización.

El mapa de procesos permitirá a la organización, identificar sus procesos con el inicio de los estratégicos y terminando con los de apoyo o soporte, los mismos que nos facilitan el camino para alcanzar los objetivos y metas de largo plazo; este proceso inicia en la gerencia de la organización; el mismo que además de gerenciar se encarga del proceso de adquirir mercadería para abastecer las necesidades del cliente, realizar las propuestas y contratos con sus futuros clientes, entre otras actividades. El proceso misional u operativo, el productivo el motor de la organización constituido por su fuerza de ventas; comienza en el área de marketing – cuentas claves, que está a cargo la jefatura de mercaderistas, los mismos que se encargan de mantener a los clientes potenciales, estos son los que adquieren mercadería todos los meses del año, de acuerdo al contrato firmado, son las más frecuentes; el proceso operativo inicia con la capacitación al mercaderista sobre los productos, con propuestas de nuevos artículos, cotizaciones que si son aceptados, pasa al área comercial o venta para el despacho, logística y entrega de la misma, es importante recalcar que los clientes pagan en unos casos la totalidad de la mercadería o un anticipo de la misma. Hay clientes que son complementarios, estos son los que adquieren productos no tan frecuentes, pero ayudan a mantener el margen en la empresa, puede ser el caso que estos pueden pasar a clientes potenciales después; los demandantes complementarios los tratan directamente los asesores comerciales o vendedores de acuerdo a la zona (Austro, sierra centro, zona Quito, oficina) donde se encuentren, estos no pasan por cuentas claves sino directamente con la parte comercial o ventas, una vez aceptada la proforma y el pago total o parcial se envía a despacho, logística y entrega de mercadería. Todos los procesos estratégicos y misionales están apoyados por la parte financiera – contable para el tratamiento humano, financiero, contable y facturación de la empresa, denominado proceso de apoyo o soporte.

- **Resultado para minimizar el riesgo operativo**

Cuando se levantó la información y se construyó la matriz de riesgo, ésta presentó riesgos intolerables, importantes y tolerables, al aplicar la mejora o recomendación bajaría notablemente, los riesgos intolerables e importantes pasarían hacer riesgos tolerables y triviales; el riesgo residual quedaría así:

Cuadro 10. Recomendaciones y riesgo residual

No Riesgo	RIESGO	MEJORA -RECOMENDACIÓN	RIESGO RESIDUAL
-----------	--------	-----------------------	-----------------

BODEGA

R1	Dependencia de un solo proveedor para transportar la mercadería	Tener al menos 3 alternativas para el despacho de mercadería, al buscar que los precios sean equitativos para el servicio, de esta manera se logrará que no haya retrasos ni mal estar con los clientes	Trivial
R2	Toma física de inventario	Llevar a cabo la toma física de inventarios de manera recurrente o cíclicos, de manera mensual o trimestral de los productos con mayor, mediana y lenta rotación.	Trivial
R3	Los inventarios de baja rotación ocupan el 42% aproximado de las bodegas	Efectuar promociones, descuentos, liquidaciones, armar combos, publicar en redes sociales, web y en otros medios. Fijar montos máximos y mínimos en su stock.	Tolerable
R4	Manejo desorganizado de las bodegas, hace que las mercaderías ocupan más espacio de lo previsto	Organizar las bodegas para que la mercadería sea más fácil de identificar por cualquier empleado, crear un mapa de las bodegas marcando las áreas específicas por cada tipo de mercadería, ubicar la mercadería de acuerdo a la rotación de la misma desde alta hasta baja con el objetivo de reducir tiempo y mejorar la eficiencia.	Trivial

COMERCIAL – MARKETING

R5	Web desactualizada	Actualizar la página Web de la organización, crear blog, contenidos útiles para los clientes, guías prácticas, noticias del sector para que obtenga mayor cobertura.	Trivial
R6	Desinformación del portafolio en ciertas líneas de productos	Realizar capacitaciones constantes para adiestrar a los asesores con los nuevos productos. Crear material claro y preciso para difundir a los asesores el nuevo portafolio,	Trivial

		actualización digital de la página Web con las nuevas mercaderías	
R7	Personal de ventas inestable para ciertas zonas de venta	Contratar personal e incentivar con salarios emocionales para que miren a la empresa como una carrera de vida. Implementar un sistema de retroalimentación donde los asesores, vendedores expresen sus inquietudes.	Trivial
R8	La competencia, ofrece ciertos productos a bajo precio	Revisar precios con proveedores antiguos y buscar nuevos, para optar por nuevas opciones de adquirir productos.	Tolerable
R9	Desafíos económicos, afecta a los consumidores finales por lo cual no colocan decorados en sus acabados.	Marketing de la organización reforzar por medio de exposiciones, ofrecer alternativas económicas, crear alianzas con clientes y proveedores.	Trivial

No Riesgo	RIESGO	MEJORA - RECOMENDACIÓN	Riesgo residual
-----------	--------	------------------------	-----------------

FINANCIERO – CONTABLE

R10	Departamento de talento humano inexistente.	Es necesario disponer de personal capacitado y apropiado para ejercer las actividades de talento humano, promoviendo incentivos psicológicos como económicos al personal.	Trivial
R11	Dependencia de una persona para varias actividades	Segregar funciones a los demás miembros, lo que se optimizará de esta manera el recurso humano de la empresa.	Trivial
R12	El personal financiero y contable no provee de información oportuna	Parametrizar al sistema informático para tener reportes oportunos en tiempo real. Crear un Dashboard contable – financiero con los datos relevantes en tiempo real el mismo que permitirá toma de decisiones a corto y largo plazo. Organizar reuniones mensuales o más recurrentes.	Trivial

CORPORATIVO

R13	Pérdida de clientes por falta de gestión y comunicación	Optimizar al jefe de cuentas claves, para que proponga estrategias y recupere a los clientes, mantenga y encuentre nuevos, además monitoree y evalúe constantemente la satisfacción del cliente.	Trivial
R14	La comunicación entre todos los departamentos: contable, finanzas, logística y comercial es deficiente	Implementar integraciones entre todos los departamentos de manera recurrente, lo que reforzará la comunicación, el efectuar actividades grupales, comunicaciones abiertas para mejorar la moral, unidad y armonía entre todos.	Tolerable

Fuente: elaboración propia.

El nuevo mapa de vulnerabilidad sería:

Ilustración 7. Matriz de riesgo resultados

		PROBABILIDAD - FRECUENCIA					
Muy Alta	5						
Alta	4	R14					
Media	3	R8					
Baja	2						
Muy Baja	1	R1 R2 R4 R5 R6 R7 R9 R10 R11 R12 R13			R3		
		1	2	3	4	5	
		Insignificante	Leve	Grave	Muy grave	Mortal	
		IMPACTO					

Fuente: elaboración propia

Como se presenta ahora la matriz estaría entre triviales y tolerables. Los riesgos en la organización no desaparecen del todo, pero al implementar mejoras o controles estos se minimizarán de manera significativa. Un monitoreo permanente para que se efectúen las actividades ayudará para que los riesgos no pasen hacer riesgos intolerables.

Riesgo financiero

- **Elaboración de presupuesto operativo. -**

Los resultados de los últimos años son negativos, por lo que se diseñó un presupuesto a un año; los mismos que reforzaría a la parte comercial. La parte financiero – contable sería el encargado de supervisar de manera mensual que se cumpla o de alerta. Al cumplir al menos el primer año, de una forma radical o energética la empresa podría alcanzar un margen de ganancia antes de impuestos del 5%. Así:

Presupuesto para el año 2025

Se tomó las siguientes variables:

- a) Los gastos y costos se incrementan el 3% con relación del año 2024
- b) Se desea ganar el 5% de rentabilidad antes de impuestos.

Los costos son USD\$ 673.272,31 los gastos son USD\$ 375.882,78 y las ventas USD\$ 1.035.312,15.

Primero, se calcula el incremento de los gastos y costos, los mismos que ascienden el 3%, así:

1. COSTO PROYECTADO = COSTO ACTUAL * % DE INCREMENTO

Reemplazo y obtengo:

COSTO PROYECTADO= $673.272,31 * 1,03$

COSTO PROYECTADO= 693.470,48

2. GASTO PROYECTADO= GASTO ACTUAL * % DE INCREMENTO

Reemplazo y obtengo:

GASTO PROYECTADO= $375.882,78 * 1,03$

GASTO PROYECTADO= 387.159,26

Segundo, se plantea la fórmula para obtener la ganancia deseada antes de impuestos, que es del 5% sería:

**3. GANANCIA DESEADA (antes de impuestos) = % PROYECTADO*
VENTA PROYECTADA**

Reemplazo y obtengo:

$$\text{GANANCIA DESEADA} = 0,05 * X$$

Se coloca "X" porque no se conoce todavía cuanto se debería vender para obtener el resultado.

Tercero, cálculo de la venta proyectada:

**4. VENTA PROYECTADA = COSTO PROYECTADO + GASTOS
PROYECTADO + GANANCIA DESEADA**

Reemplazo y obtengo:

$$X = 693.470,48 + 387.159,26 + (0,05 * X)$$

$$X = 1.080.629,74 + (0,05 * X)$$

$$X - (0,05X) = 1.080.629,74$$

$$X = 1.080.629,74 / 0,95$$

$$\mathbf{X = 1.137.504,99}$$

Entonces:

VENTA PROYECTADA ES DE \$ 1.137.504,99

MARGEN DE GANANCIA (antes de impuestos) = VENTA PROYECTADA – (COSTOS PROYECTADOS + GASTOS PROYECTADOS)

MARGEN DE GANANCIA (antes de impuestos) = 1.137.504,99 – 1.080.629,74

MARGEN DE GANANCIA (antes de impuestos) = 56.875,25 5,00% 

Con estos datos se diseñó el presupuesto para el año 2025,

Tabla 8. Presupuesto 2025
EMPRESA ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN FERSA SAS
PRESUPUESTO ANUAL 2025 (EXPRESADO EN MILES DE DÓLARES)

* Cifras preliminares año 2024. ** Cálculos aproximados de impuestos

INGRESO	2024*	Proyección Anual	Variación	% incremento
Venta decorados	732.71	805.03	72.32	
Venta Grival	76.62	84.19	7.57	
Venta sanitarios	225.98	248.29	22.31	
TOTAL, INGRESOS	1.035.31	1.137.50	102.20	9.87%
COSTO EN VENTAS				
Decorado	444.98	458.33	13.35	
Grival	52.85	54.44	1.59	
Sanitarios	175.44	180.71	5.27	
TOTAL, COSTO EN VENTAS	673.27	693.47	20.21	3%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS				
Decorado	287.73	346.7	58.97	
Grival	23.77	29.75	5.98	
Sanitarios	50.54	67.58	17.04	
TOTAL, UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	362.04	444.03	81.99	
GASTOS				
Administrativos	84.35	86.88	2.53	
Venta	71.81	73.97	2.17	
Financieros	16.12	16.60	0.48	
Gerencia	102.76	105.85	3.09	
Logística	45.51	46.87	1.36	
Marketing	55.34	56.99	1.65	
TOTAL, GASTOS	375.88	387.16	11.28	3%
Resultado, ejercicio	-13.84	56.88	70.72	
MARGEN DE RENTABILIDAD antes de impuestos		5%		
Impuestos (15% Trabajadores) **		(8.53)		
Impuestos (25% trabajadores) **		(12.09)		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		36.26		

Fuente: elaboración propia

Este presupuesto, fue desarrollado y se tomó en cuenta la relación de las ventas por cada línea, el costo en venta por cada línea y los gastos por cada tipo. Lo ideal es que la empresa cumpla este presupuesto para el año 2025 año de prueba, vender USD\$ 102.19 mil dólares más en relación del año 2024, es decir tenga un incremento del 9.87% en ventas; el incremento en ventas se obtendría si se aplica en parte las recomendaciones dadas en el riesgo operativos como es actualización del contenido de sus redes sociales y web, campañas de promociones,

liquidaciones, descuentos, fidelización y el marketing efectivo de expansión en el mercado; manteniendo el monitoreo constante, corrección de este presupuesto y compararlo con las ventas reales de manera mensual. Los costos y gastos fueron incrementados con el 3%, es decir en USD\$ 31.47 mil dólares. Con estos valores proyectados nos da un margen de utilidad bruta de 39.04% es decir un incremento del 4.07% con respecto al año 2024; los gastos se reducen ligeramente, al analizar la ratio de gastos operativos disminuyen del 36.3% al 34.1%. Con este presupuesto la empresa tendría un margen de rentabilidad antes de impuestos del 5% lo que corresponde a una utilidad antes de impuestos de USD\$ 56.88 miles de dólares. Aunque el margen de beneficio neto (restados impuestos) se mejora considerablemente de -1.34% del año 2024 a 3.19% en el año 2025 proyectado, lo aconsejable es seguir trabajando para tener una rentabilidad sostenible.

Al aumentar las ventas se espera que los inventarios bajen en el 3%, de acuerdo a su costo de ventas, las deudas bajarían, se tendría de donde pagar las mismas, las deudas al socio y a las instituciones financieras serían menos. Los nuevos índices son calculados de acuerdo a los estados de situación financiera y de resultados proyectados, así:

Tabla 9. Indicadores EEFF

INDICADOR	FÓRMULA	2024*	2025 proyectado
ROE	Utilidad Neta / Total Patrimonio	-13,57%	29.60%
ROA	Utilidad operacional/Total Activos	-1,97%	12.58%
ROTACION DE ACTIVOS	Ventas/Total Activos	1,75	2.52

* Cifras preliminares año 2024.

Fuente; elaboración propia

Los indicadores serían muy favorables para la organización, el ROE (Return on Equity), o retorno sobre el patrimonio sería del 29.60% mucho mejor que un ROE negativo del -13.57%, lo que se entendería a simple vista que con este ROE alto, se usa los recursos de los accionistas para generar beneficios notoriamente. El ROA (Return on Assets) o retorno sobre los activos, la empresa alcanzaría al 12.58% del -1.97% del año 2024, volviéndola rentable con relación a sus activos,

es decir utiliza sus activos de mejor manera para generar utilidades, La rotación de los activos, sube al 2.52 del 1.75 del año 2024, lo que significa que se mejora la eficiencia, lo que generaría más ventas por cada dólar de activo, al fin de ayudar de esta forma al manejo de recursos. Al generar utilidades la organización se volvería más competitiva y su sostenibilidad a largo plazo sería realista, es esencial ajustar las estrategias de manera recurrente para mantener la rentabilidad y eficiencia operativa.

Es oportuno señalar que se proyectó un estado de situación financiera para el año 2025, periodo de prueba, con la fórmula de pronóstico lineal la misma que nos permite evaluar la tendencia de los datos, los tres últimos años fueron utilizados para pronosticar, ésta herramienta facilitará los cálculos, teniendo un margen de error del 2% en el cuadro del balance, esto se debe básicamente a que en la cuenta de inventario no se aplica la fórmula debido a: el inventario de lento movimiento que equivale a USD\$ 143.13 mil dólares y representa el 42.81% del total inventario; al aplicar la estrategia de vender el 70% del mismo, el nuevo stock quedarían en un valor aproximado de USD\$ 234.73 mil dólares. La selección de este porcentaje es debido a que es un periodo de transición donde se colocaría, en el mercado el inventario de lento movimiento y conseguir clientes complementarios y potenciales. La proyección de un supuesto de un estado de situación financiera, al 2025 sería:

Tabla 10. Estado de situación financiera – proyectado
EMPRESA ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN FERSA SAS
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - PROYECTADO 2025 -
EXPRESADO EN MILES DE DÓLARES

COD	CUENTA	2024*	2025 proyectado
1	ACTIVO	592,58	452.27
101	ACTIVO CORRIENTE	585,78	450.41
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	168,52	107.30
10103	INVENTARIOS	334,92	234.73
102	ACTIVO NO CORRIENTE	6,81	1.86
2	PASIVO	506,33	318.98
201	PASIVO CORRIENTE	248,55	132.18
202	PASIVO NO CORRIENTE	257,78	186.80
3	PATRIMONIO	86,25	122.51
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	-	36.26
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	(11,70)	

* Cifras preliminares año 2024.

Fuente: elaboración propia

Los nuevos índices serían;

Tabla 11. Indicadores EEFF

INDICADOR	FÓRMULA	2024*	2025 proyectado
RAZON CORRIENTE	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,36	3.41
PRUEBA RAPIDA	Total, Activo Corriente - Inventario/ Pasivo Corriente	1,01	1.63
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	337,23	318.23
ENDEUDAMIENTO	Total, Pasivo/Total Activos	85,44%	70.53%
APALANCAMIENTO PATRIMONIO	Total, Activos/Total Patrimonio	6,87	3.69

* Cifras preliminares año 2024

Fuente: elaboración propia

Al bajar el inventario global y disminuir el inventario de lento movimiento, las cifras mejoran en el sentido a que existe más flujo de caja, disponible para cancelar las deudas con las instituciones financieras y el socio, sus índices cambian como es el índice de razón corriente que mide la capacidad de la empresa para enfrentar las deudas a corto plazo, subirían al 3.41 puede ser ventajoso al generar más confianza de los proveedores, pero a la vez se tendría que hacer seguimiento a todos los activos corrientes y tratar de seguir disminuyendo las deudas a corto plazo y largo plazo. En la prueba ácida, al ser una medida más estricta en liquidez por excluir a los inventarios debido a que no siempre se pueden convertir en efectivo pronto, sube al 1.63 lo que sugiere una mejor capacidad para cubrir las deudas a corto plazo. Con el capital de trabajo a pesar que disminuye del 337.23 a 318.23 con la proyección, se entiende que los recursos líquidos sufren una disminución, pero se mantiene positivos y debiendo ejercer mayor presión en la recuperación de cartera para aumentar la liquidez operativa. Es evidente que el endeudamiento como se manifestó anteriormente decrece por lo que sería una buena señal para no depender de capital externo o del socio, sino del capital propio que produce la organización. El apalancamiento patrimonial baja del 6.87 al 3.69 por lo que implica una menor dependencia de la deuda y una base financiera más estable. Estos cambios con esta proyección del 2025 la empresa ganaría un poco de estabilidad y eficiencia financiera, saludable y menos riesgosa; además al vender el inventario

de lento movimiento no ocuparía espacio en las bodegas y podrían organizar mejor las mismas.

3.2. Guía / esquema de control interno, de las cuentas más importante del balance

Esta guía contiene:

Introducción. - Esta guía de control interno está diseñada para proporcionar directrices que aseguren la información financiera, la misma que al ser íntegra y exacta protege a los activos y promueve el cumplimiento normativo y regulatorio, y contribuiría a la eficiencia operativa de la empresa. Este documento detallará brevemente los controles necesarios a los procesos importantes para gestionar y mitigar los riesgos. Se espera que todos los colaboradores y miembros de la empresa comprendan y sigan para el cumplimiento y productividad en las operaciones diarias y recurrentes.

Esta instructivo de control interno, al ser actualizado y revisado con frecuencia para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y su entorno.

Objetivo General. - Proponer sistemas de control interno con la finalidad que la empresa puede disminuir su riesgo operativo y financiero, y la hagan más sostenible a largo plazo, lo que facilitaría la toma de decisiones de manera estratégica e informado de manera oportuna.

Objetivos Específicos. - Los objetivos que buscan esta guía son:

- a) Impulsar la cultura de control interno para mitigar los riesgos en la organización
- b) Asegurar el cumplimiento por parte de la empresa sobre las leyes, reglamentos y demás leyes y códigos con respecto a la ejecución de las actividades dentro de la organización.
- c) Mejorar la eficiencia para obtener mejores resultados, con menos recursos

Alcance. - abarca a las áreas de finanzas, contabilidad, bodega, logística, marketing, ventas

Responsable: Todos los integrantes y colaboradores de la empresa, y los *stakeholder*.

Empresa: Acabados Para La Construcción Fersa Sas

Ubicación: Quito, Ecuador

Actividad de la empresa: La venta al por mayor y menor de materiales de construcción

1. Gobierno y cultura

El gerente general y el jefe administrativo son los responsables directos de controlar la gestión de riesgos en la organización. Los procesos operativos, que corresponden al área de marketing – cuentas claves y comercial deberían ser evaluados y actualizados constantemente de acuerdo a las variables del entorno.

Los riesgos operativos y financieros en la organización es pertinente que sean detectados de manera recurrente, en caso que resulte viable mitigarlos antes de que estos sean intolerables.

Los colaboradores de la empresa, el recurso humano es la parte más fundamental por lo que merece atención, su continua y frecuente capacitación es primordial, igual que posea salarios emocionales (reconocimientos, flexibilidad horaria, ambiente de trabajo positivo, equilibrio familiar, día por su cumpleaños, entre otros) con la finalidad que permanezca, desarrolle y crezca en un ambiente agradable para ejercer su trabajo diario.

2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos

El análisis PESTEL de la empresa es el siguiente:

Cuadro 11. Pestel, Acabados para la construcción FERSA SAS

POLITICO	ECONOMIC O	SOCIAL	TECNOLOGIC O	ECOLOGIC O	LEGAL
Ley de régimen tributario y su reglamento	Tasas de interés de las instituciones financieras (12.78% - 13.40%)	Compra de productos de acabados para la construcción con tendencia a la baja	Actualización del sistema Wiam	No aplica	Código de trabajo
Códigos y leyes tributarias	Tasa de interés del socio 15%	Sector de la construcción se mantiene en descenso	Actualización y uso recurrente de plataformas digitales y redes sociales		Uso de plataformas del Ministerio de trabajo, SUAT, IESS, Senae
Uso de plataformas de control como SRI, Superintendencia de Compañías.	Tasa de inflación a diciembre del 2024, 0.53%		Uso de Apps, para vendedores, asesores y mercaderistas		

Fuente: elaboración propia

Los préstamos en la organización se aconsejan realizar a las instituciones financieras debido a que sus tasas de interés son más convenientes que la de sus propios dueños o accionistas.

3. Desempeño

Se identifican riesgos en las áreas de bodega, comercial – marketing, financiero, contable y en algunos casos riesgos que afectan a toda la empresa. Se usó una matriz de riesgo donde se evaluó el impacto de cada uno de los riesgos; el mapa de calor, el cual aporta recomendaciones y sugerencias para identificar y mitigar.

4. Evaluación y Revisión

Actividades de control tanto en sus políticas como en sus procesos, en las áreas y cuentas de:

Inventario: Actividades de control como:

- Toma física de inventarios de manera recurrente, una vez al año. Cuadrar el sistema Wiam con el conteo, después de validar las diferencias
- De los productos con más movimiento o rotación, realizar toma física una vez al mes.
- Los productos con poco movimiento o rotación, toma física cada trimestre.
- En el sistema Wiam, colocar en cada producto máximo y mínimos.

Bodega: Actividades de control como:

- Organizar las bodegas, colocar los productos de alta rotación al inicio del almacenamiento y de lenta rotación al final.
- Identificar las estanterías correspondientes por cada producto, para que su ubicación y detección resulte accesible para todos los empleados, en caso de ausencia del bodeguero.
- Si es viable, identificar en el sistema Wiam, donde se encuentra físicamente la mercadería en las bodegas.

Recursos Humanos: Actividades de control como:

- Selección, contratación de personal competente para las vacantes de la empresa, ingreso de información a las plataformas de los entes de control (IESS. Ministerio de Trabajo)
- Capacitaciones internas, como externas; oportunidades de formación para los empleados con el objetivo de potenciar las habilidades y competencia de los colaboradores.
- Evaluaciones regulares a los empleados, éstas servirán como aporte

constructivo para el crecimiento profesional y personal.

- Definir salarios emocionales como felicitaciones por cumpleaños, por el buen trabajo efectuado, teletrabajo, espacios de distracción, pausas activas, planes de formación, horarios flexibles, entre otros.
- Resolver conflictos laborales, manteniendo un ambiente laboral agradable, cumplimiento de leyes laborales.
- Precisar sueldos y beneficios sociales competitivos y justos, los mismos que motiven al personal y permanezcan en la empresa.
- Administración completa de los colaboradores, salida de personal, mantenimientos de registros, todas las actividades siempre alineadas con los objetivos y metas de la organización sin perjuicio a los empleados.

Comercial – Marketing: Actividades de control como:

- Manejo de la página web y redes sociales más frecuente, preferiblemente semanal si es viable. El contenido incluirá información sobre productos disponibles, nuevos o de pronto llegada, blog, ventas en línea, de esta manera los clientes conocerán más a la empresa y acceder a diversas alternativas de compra.
- Ejecutar campañas promocionales, con descuentos para los productos antiguos, reduciendo el inventario obsoleto.
- Capacitar y formar de manera constante a los asesores, vendedores y mercaderistas del portafolio de productos nuevos y antiguos.
- Valorar el rendimiento del equipo de ventas por medio de prácticas o ejercicios de venta, con la finalidad de tomar los resultados como retroalimentación.
- Realizar reuniones periódicas para revisar y ajustar estrategias comerciales.
- Establecer objetivos de ventas de manera trimestral, con base al presupuesto anual e indicadores de desempeño del área comercial.
- Conservar la información actualizada de los clientes potenciales y sus posibles necesidades, mediante bases de datos confiables.
- Calendarizar vencimiento de los contratos de los clientes, para renovarlos y hacer seguimiento.

- Ser frecuente con la aplicación de encuestas de satisfacción del cliente.

Financiero: Actividades de control como:

- Revisar y actualizar los manuales de políticas contables.
- Segregar funciones: facturación, cobranzas, contabilidad, logística.
- Realizar proyecciones mensuales de análisis de flujos de caja, para prever requerimientos financieros y evitar escases de fondos.
- Realizar presupuestos anuales, verificar de manera mensual y actualizar el mismo para ajustar estrategias y lograr rentabilidad.
- Análisis verticales y horizontales para identificar y evaluar variaciones significativas, para tomar decisiones reales informadas.
- Aplicar índices financieros como ROE, ROA, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Planear auditorias, discutir de los hallazgos y recomendaciones antes de presentar al gerente general.
- Actualizar al personal contable, sobre normativas, leyes, y softwares contables.
- Llevar a cabo evaluaciones al personal de manera anual, para detectar necesidades de formación.
- Realizar arqueos de caja o fondos fijos, de manera mensual.

Contabilidad: Actividades de control como:

- Registrar todas las transacciones y operaciones de venta, compra, gastos y costos.
- Solicitar que todas transacciones se encuentren respaldas de acuerdo a la ley de comprobantes de venta.
- Elaborar impuestos y contribuciones de los entes de control como son el SRI, Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, entre otras de acuerdo a lo que estable la ley y el reglamento.
- Presentar y elaborar información solicitada por auditoría y entes de control
- Preparar y presentar los estados financieros de manera mensual, con

soportes de cuentas.

- Preparar conciliaciones bancarias, estados de cuenta de clientes, proveedores, reportes de gastos, costos, obligaciones financieras y de todas las cuentas de los estados financieros.
- Levantar toma física de inventarios de forma anual.

Corporativo: Actividades de control como:

- Actualizar los procedimientos de manera recurrente de acuerdo a las necesidades y actualizaciones del entorno de la organización.
- Llevar a cabo integraciones grupales, para la comunicación y mejora del ambiente del trabajo de todas las áreas.
- Incentivar el trabajo en equipo, en conjunto.

5. Información, Comunicación y Reportes

El uso de la tecnología, servirá para optimizar varias áreas de la empresa como son las evaluaciones del personal, cliente, y proveedores. Las herramientas tecnológicas ayudarán a reducir el riesgo en la empresa.

Comunicar por correo, chat o entregar físicamente a todos los miembros de la organización los riesgos encontrados, su tratamiento y gestión de los mismos, para cultivar en la empresa una cultura empresarial.

CONCLUSIONES

- Al identificar las áreas y sus riesgos más significantes, la empresa puede desarrollar estrategias viables, las mismas que mitigarán los riesgos y eviten que se vuelvan intolerables para la organización. Lo que a su vez previene desembolsar importantes cantidades de dinero y promover el uso eficaz de los recursos.
- Es estratégico armar permanentemente presupuestos en la empresa, al plantear un presupuesto para el año 2025, año de prueba, se observa que la rentabilidad e ingresos en la organización sube notablemente, y si se define un margen de acuerdo al sector, los resultados pueden ser positivos y sostenibles a largo plazo.
- Las empresas Pymes en el Ecuador, al tener socios de persona naturales sus recursos son limitados, pero eso no impide que tenga recursos optimizados para tener los resultados esperados y ser competitivos con sus pares. La clave para que estas organizaciones Pymes, funcionen y tengan los resultados deseados, se tienen dos variables importantes; la primera, quien toma las decisiones sea estratega y visionario y el segundo es tener colaboradores claves, capacitados, estratégicos, eficientes y eficaces para que sus actividades sean reflejadas con los resultados positivos.
- Los inventarios al ser el pilar en este tipo de organizaciones, los controles no deben ausentarse, las tomas físicas y conciliaciones con el sistema contable es medular para evitar fraudes y garantizar la veracidad de los datos, el orden y control en las bodegas es esencial para el manejo y gestión de la mercadería, fortaleciendo la transparencia y confianza.

RECOMENDACIONES

- Realizar presupuestos cada año, los mismos que permitirá a la empresa medir sus ingresos, costos y gastos, y sobre todo proyectar la rentabilidad deseada por cada línea de venta, este presupuesto ayudará significativamente siempre y cuando se lo monitoree y actualice de manera semanal o mensual, para comparar lo real con lo presupuestado, permitiendo ajustar y alertar en la toma de acciones o estrategias para cumplir el mismo y llegar a los resultados deseados.
- Efectuar controles a las cuentas más importantes de los estados financieros, para detectar riesgos y mitigarlos, controles como arqueos de caja, antigüedad de cartera, toma física de inventarios, conciliación de cuentas. Al efectuar estos controles en las actividades diarias permitirá que las operaciones se optimicen junto con los recursos de la empresa. Al realizar mayor énfasis a los inventarios, al ser la base en las empresas comerciales, realizar frecuentemente toma física de inventarios de manera anual y cuando sea necesario para la empresa.
- Capacitar a la fuerza de ventas de forma constante con los nuevos productos, activar las redes sociales y web de la empresa, con contenido dinámico publicado con frecuente para captar más clientes; el proceso operativo es la fuerza de ventas, los asesores, vendedores y mercaderistas actualizados con los productos de última moda y descontinuada harán que los márgenes brutos sean positivos y enfrenten los gastos operativos de una manera positiva y con rentabilidad al final del período.
- Mantener a los colaboradores, trabajadores y empleados, en un ambiente de trabajo favorable, el mismo que permitirá ejercer sus actividades de manera más activa, relajada y a gusto; y a su vez fortalecer siempre el trabajo en equipo y el valor que tiene la gente para el crecimiento y sostenibilidad de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Cabrera, I., & Jiménez, M. (2013). Diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el área administrativa y financiera en la empresa Puebla Chávez Y Asociados Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, para el año 2012. [Tesis de grado, Ingenierías en Contabilidad y Auditoría C.P.A.]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Repositorio DSpace ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2734>
- Coleman, R., & Cruz, M. 1999. Operational risk measurement and pricing. *Derivatives Week*, 8(30), 5-6.
- Comité Basilea de Supervisión Bancaria, Banco de Pagos Internacionales (febrero, 2003). *Sanas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*
- Dave Schmoeller, experto en GRC y director de marketing de soluciones en Reciprocity, enero 2022. https://www-isaca-org.translate.google/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2022/what-is-a-risk-heat-map-and-how-can-it-help-your-risk-management-strategy?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq
- De la Torre, C. (2022). Desafío del Control Organizacional en la Disrupción Tecnológica. *Apuntes de Economía y Sociedad*, 3(2), 4-6. doi: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i2.15485>

De la Torre, C., y Cáceres, G. (2017). Auditoría forense como medio para combatir la corrupción. Revista ARJÉ, 11(21), 88-97.
<http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj21/art05.pdf>

De la Torre, C., y Quiroz, J. (2020). Fraude organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio del fraude. Revista de Economía Coyuntural, 5(3), 147-183. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4061902>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2020
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/risk/2022/Sistema-Control-interno-2020.pdf>

EGADE Insights. Porras Eric. Septiembre 2024.
<https://blog.egade.tec.mx/gesti%C3%B3n-de-riesgos-empresariales-etapas-beneficios>

Grupo Enroke. Carrillo Santiago. Junio 2019. <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>

Guato, K., y Herrera, M. (2020). Control interno y su incidencia en la toma de decisiones de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros "Macuchi" provincia de Cotopaxi período 2019. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Chimborazo].
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6898/1/UTC-PIM-000246.pdf>
<https://economipedia.com/definiciones/nivel-de-confianza.html>
https://www.matematicasonline.es/BachilleratoCCSS/segundo/archivos/Inferencia_estadistica/estimacion.htm
<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20se%20usa,recuento%20de%20apariciones%20de%20palabras.>
<https://www.worldsys.co/que-es-un-mapa-de-riesgo-ejemplos-y-tipos/>

Huamani Galindo Emilio, (2012, abril 18). Control interno administrativo y control interno contable, <http://www.monografias.com/trabajo63/control-interno-auditoria/controlinterno-auditoria.shtml>

Jara, B., y Zurita, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Cienciamatria*, 7(2), 691-722. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>

Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO), Coopers & Lybrand. 1997

Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial. Guayaquil: E-IDEAOMWIN.

Mahler, H. C., & Dean, C. G. 2001. Foundations of Casualty Actuarial Science. In Casualty Actuarial Society.

Markowitz, H. 1952. Portfolio selection. *The journal of finance*, 7(1), 77-91.

Mehr, R. I., & Hedges, B. A. 1963. Risk management in the business enterprise. RD Irwin.

Mehr, R. I., & Hedges, B. A. 1974. Risk management: Concepts and applications. McGraw-Hill/Irwin.

Mesa Monsalve, C. A. (2021). Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A. [Maestría en Administración de Empresas - MBA – Virtual]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10534>

- Morán, J., Peña, D., y Soledispa, X. (2021). El sistema financiero y su impacto en el desarrollo económico - financiero. *Revista científica FIPCAEC*, 6(1), 804-822. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.372>
- Obando Rafael (2021) HubSpot. Blogs. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Ordoñez, J., Noles, D., y Soto, C. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. 6(6), 169-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149621>
- Piranirisk, <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/metodos-para-gestionar-el-riesgo-operativo>
- Razali, A. R., &Tahir, I. M. 2011. Review of the literature on enterprise risk management. *Business management dynamics*, 1(5), 8-16
- Servaes, H., Tamayo, A., &Tufano, P. 2009. The theory and practice of corporate risk management. *Journal of applied corporate finance*, 21(4), 60-78
- Smithson, C. W. 1998. *Managing financial risk: A Guide to Derivative Products, Financial Engineering, and Value Maximization*. (Third Edition). McGraw-Hill.
- Storkey, Ian. (2011). *Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para estatales modernas*. Turquía: Fondo Monetario Internacional.
- Vega, L., y Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Revista Estudios* (9), 43-51. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Walker, P. L., Shenkir, W. G., & Barton, T. L. 2003. ERM in practice: examples of auditing's role in enterprise risk management efforts at five leading companies shed light on how this new paradigm is impacting audit practitioners. *Internal Auditor*, 60(4), 51-55.

ANEXOS

ANEXO1: ENCUESTAS

Realizada a los clientes:

Sección 1

Satisfacción del cliente, calidad del servicio y demografía

1. ¿En qué ciudad te encuentras?

2. La atención y conocimiento del asesor sobre el producto al momento de realizar su compra, ¿cumple sus expectativas?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

3. ¿Ha experimentado alguno de estos problemas? (puede marcar varias)

Precios incorrectos

Producto no disponible

Cobros erróneos

Ningún problema

Otros, dínos cuál _____

Sección 2

Seguridad y control financiero

4. Durante la compra, ¿siempre recibe la constancia de la misma?

Factura autorizada por el SRI

Comprobante de pago

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Otros

5. ¿Coméntanos que has recibido como constancia de tu compra?

6. En el momento de realizar sus operaciones (pagos, solicitar facturas, comprobantes, entre otros) ¿ha tenido algún contratiempo o problema?

- Si
 No

7. Compártenos tu experiencia

Sección 3

Control de inventarios y calidad

8. Califica tu satisfacción con nuestro producto en cada uno de los siguientes aspectos

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Buen estado					
Confiabilidad					
Atractivo visual					
Calidad esperada					
Resistencia					
Tipo de producto solicitado					
Costo					

9. ¿Considera que la tienda tiene suficiente variedad de productos disponibles?

- Si
 No

Sección 4

Políticas y procedimientos

10. Conoce y entiende claramente las políticas de: (puede marcar varias)

- Devoluciones
 Garantías
 Formas de pago
 Todas
 No Conozco

11. Al presentar un reclamo, la respuesta fue:

- Inmediata y satisfactoria
- Demorada pero efectiva
- Sin solución

Sección 5

Comunicación y retroalimentación

12. Para resolver dudas o problemas, al comunicarse con el servicio al cliente le resulta

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil

13. Has detectado dificultades en (puedes escoger varias opciones)

- Problemas con el sistema de facturación
- Falta de atención del personal
- No ha detectado nada
- Otros, dínos

14. ¿Qué probabilidad hay de que sigas haciendo negocios con nosotros?

- Muy probable
- Poco probable
- Nada probable

15. Coméntanos cualquier inquietud que tengas

Realizada a los empleados

1. ¿Trabajas en el área comercial o ventas?

- Si
- No

2. En qué departamento trabajas

3. ¿Qué cargo tienes?

4. ¿Consideras que los objetivos de ventas son alcanzables?

- Siempre
- Frecuentemente
- Nunca

5. ¿Qué tan satisfecho estas con las comisiones y bonificaciones ofrecidas?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Neutral

6. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar las estrategias de ventas de la empresa?

7. ¿Con que frecuencia utilizas los siguientes procedimientos en el trabajo diario?

	No existe	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Manual de funciones					
Políticas de seguridad					
Control de inventarios					

8. ¿Qué herramientas tecnológicas usa para su trabajo?

- Suite de Google (incluye correo, drive, meet)
- Microsoft 365
- Dropbox
- Sistema contable integral

- HubSpot
- Todas las opciones
- Otros, díelos

9. ¿En una emergencia o problema, sabes exactamente a quien acudir?

- Si, está claramente definido
- Tengo una idea general
- No estoy seguro

10. ¿Cuál fue tu última capacitación?, en que disciplina fue la formación

11. ¿Qué tan seguido se realizan las siguientes actividades?

	Nunca	Diario	Semanal	Mensual	Trimestre	Semestral	Anual
Arqueo de Caja							
Conteo de inventarios							
Respaldo de información							
Pago proveedores							
Facturación							
Cuadre de cuentas							
Reportes							

12. Si detectas un problema, ¿qué tan cómodo te sientes para reportarlo?

- Muy cómodo
- Algo cómodo
- Prefiero no reportar

13. ¿Se realizan auditorías internas regularmente en tu área?

- Si
- No

14. Para realizar tu trabajo, ¿cuentas con todos los recursos y materiales?

- Si
- No

15. ¿Existe un responsable designado para supervisar el control interno en la empresa?

- Si
- No

16. ¿Como afecta el riesgo operativo y riesgo financiero en tu área de trabajo?
(Se entiende como riesgo operativo, es la posibilidad de pérdidas debido a fallos en procesos, sistemas, personas o eventos externos)

17. ¿Qué harías tu para minimizar el riesgo?

18. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los controles internos en tu área?

ANEXO 2: ESTADISTICAS

Se realizó entrevistas a 150 clientes y a 24 empleados, las estadísticas son:

EMPLEADOS

¿Consideras que los objetivos de venta son alcanzables?



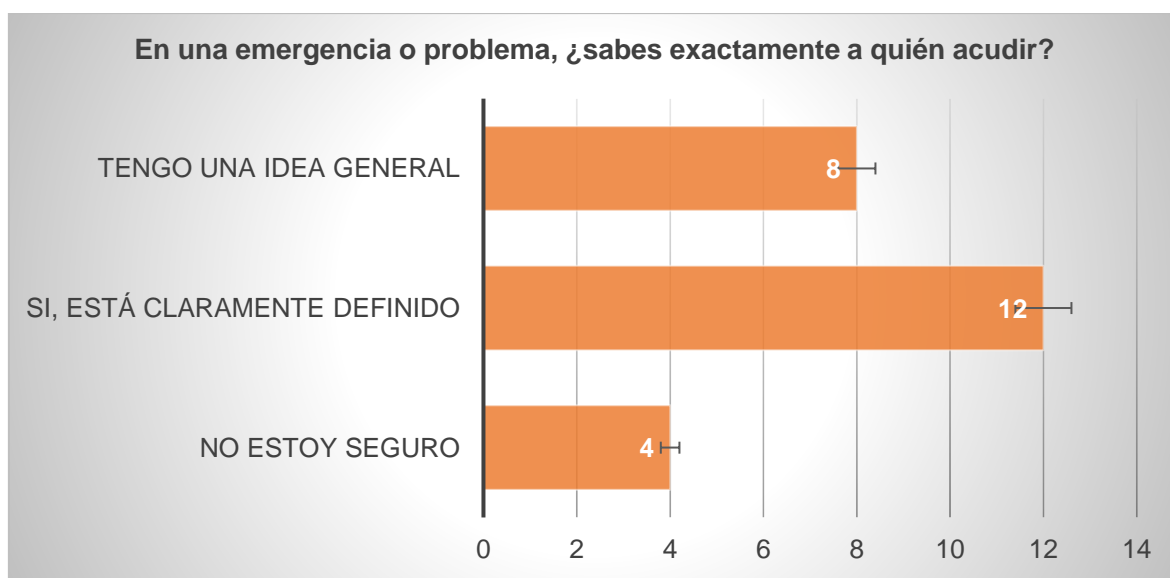
Los empleados que trabajan en ventas consideran que frecuentemente los objetivos de venta son alcanzables, el 33,33% del área de venta lo confirma, el 29.17% de los empleados de venta considera que es ocasionalmente y el 8,33% lo dice siempre. En conclusión, los objetivos de venta en la empresa como que serían alcanzables.

¿Con que frecuencia utilizas los manuales de funciones, políticas de seguridad y control de inventarios?

	Manual de funciones	Políticas	Control de inventario
	Frecuencia %	Frecuencia %	Frecuencia %
Ocasionalmente	33.33	25.00	33.33
Frecuentemente	16.67	20.83	25.00
Siempre	8.33	16.67	41.67
No existe	12.50	29.17	00.00
Nunca	29.17	8.33	00.00
	100.00	100.00	100.00

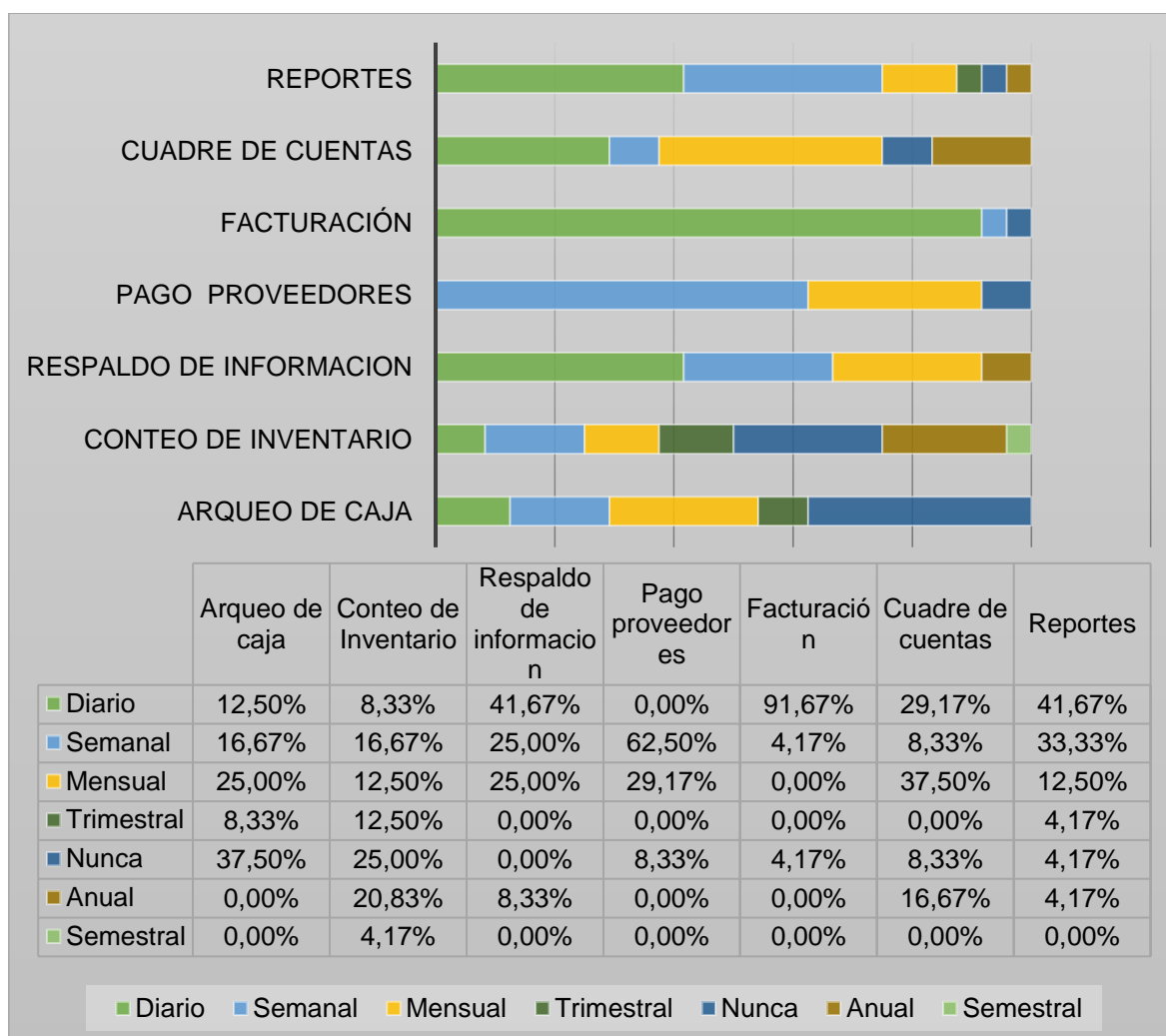
El uso de los manuales de funciones es muy ocasional en los empleados, el control de inventarios es más usado en la empresa al ser el motor en este tipo de mercado, con respecto a las políticas estas no existen, según los empleados.

En una emergencia o problema. ¿Sabes exactamente a quién acudir?



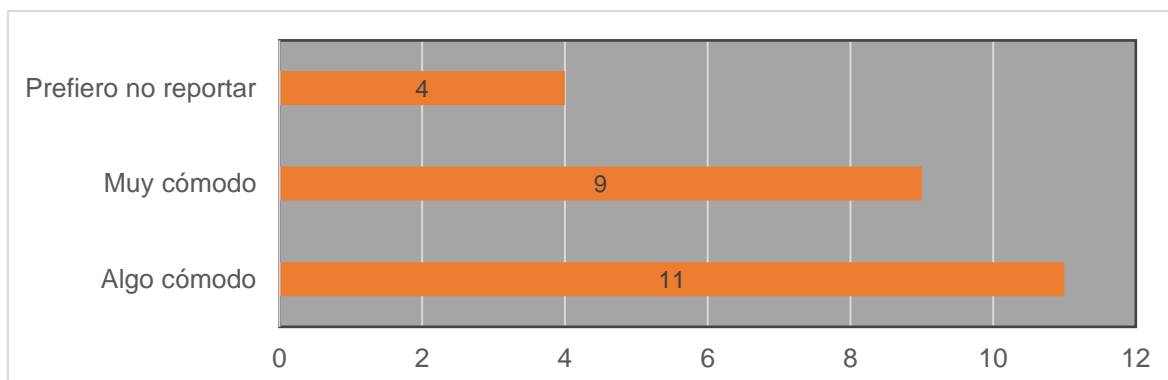
El 50% de los empleados saben a quién acudir si existe un contratiempo.

¿Con que frecuencias hacen arqueo de caja, respaldo de información, pago a proveedores, facturación, cuadro de cuentas y generación de reportes?



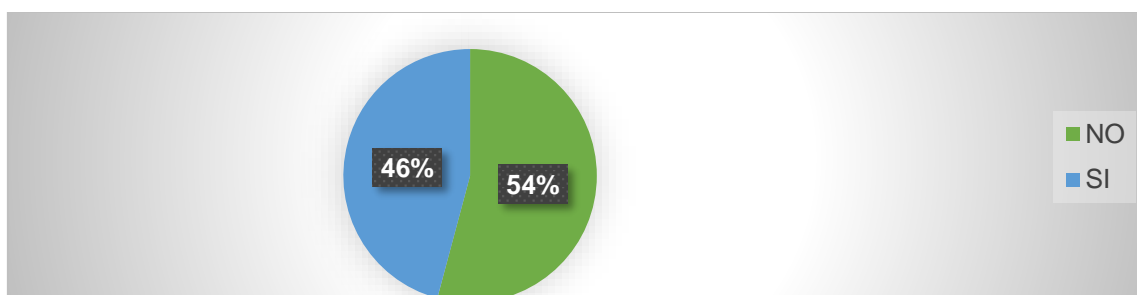
La facturación, el generar respaldo de información y reportes es diario en la organización, el pago de proveedores es de forma semanal, el cuadro de cuentas es mensual, el conteo de inventarios es anual, arqueo de caja nunca se los efectúa. Por lo que se confirma que los controles en la información es ineficiencia en ciertas cuentas de los balances.

Si detectas un problema, ¿Qué tan cómodo te sientes para reportarlo?



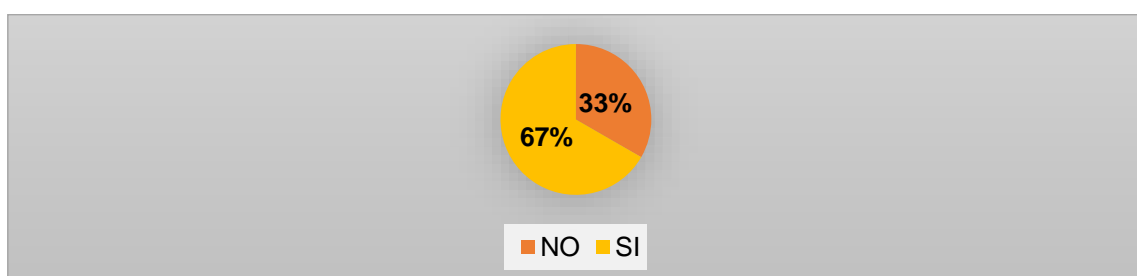
El 45.83% se siente algo cómodo si tiene un problema y debe reportarlo, mientras que el 16.67% prefiere no reportarlo.

¿Se realizan auditorías internas regularmente en tu área?



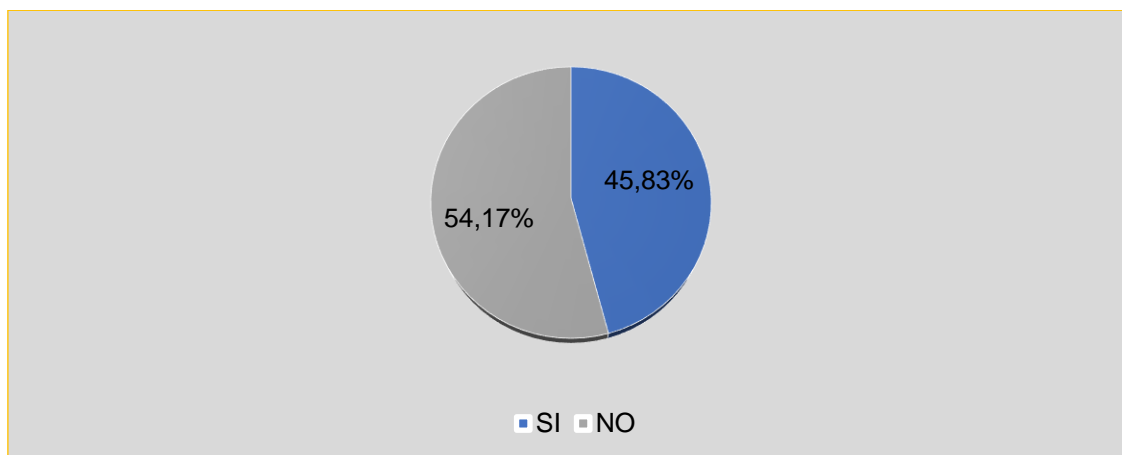
No, se realizan auditoría internas en la organización

Para realizar tu trabajo ¿cuentas con todos los recursos y materiales?



Si, cuentas con todos los recursos y materiales para hacer el trabajo el 67% de los empleados lo confirman.

¿Existe un responsable designado para supervisar el control interno en la organización?



No existe un supervisor para el control interno en la empresa, de acuerdo al 54.17% de los empleados.

¿Qué sugerencias tienes para mejorar las estrategias de ventas de la empresa?

Entre las más destacadas son:

- Reuniones periódicas
- Realizar retroalimentación frecuente de los nuevos productos
- Identificar las necesidades de los clientes
- Publicidad, marketing recurrentes
- Uso de redes sociales, actualización de página web
- Investigaciones más profundas del mercado, antes de adquirir productos nuevos.
- Implementación de software de marketing

¿Cuál fue tu última capacitación? En que disciplina fue la formación.

Sus últimas capacitaciones son:

- Portafolio
- Ventas
- Cierre fiscal (hace 2 años)
- Pronóstico de ventas enfocado en resultados

- Tablero de control dirigido al área comercial

¿Cómo afecta el riesgo operativo y riesgo financiero en tu área de trabajo?

Las más destacadas son:

- Las dos pueden generar interrupciones o pérdidas que afectan la eficiencia y los resultados.
- Afectaría de una manera importante, puesto que si los procesos y controles no están bien definidos y sin seguimiento constante pueden ocasionar afectaciones.
- El manejo financiero de una empresa puede impactar en la parte operativa y de negocios, es importante monitoreo constante del riesgo.
- No existe procesos definidos, se hace el trabajo por experiencia.
- Afecta el flujo, provoca retrasos.
- Los procesos no son claros y al no estar claro siempre hay fallas y las ventas se pierden

¿Qué harías tu para miniar el riesgo?

Lo más sobresaliente son:

- Ventas de acuerdo a la capacidad de pago
- Realizar controles en cada área
- Evaluar los resultados obtenidos
- Capacitaciones más recurrentes
- Cumplimiento de procedimientos y políticas

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los controles internos en tu área?

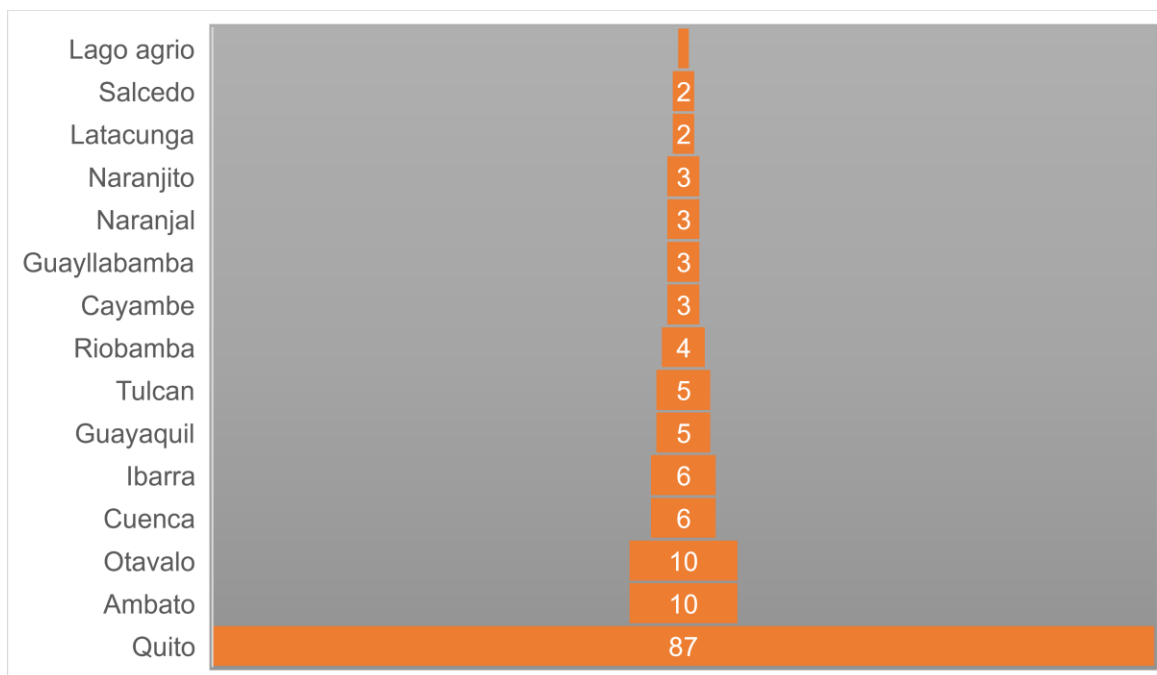
Se obtuvo como resultado:

- Usar herramientas adecuadas
- Hacer y cumplir los manuales y políticas
- Realizar controles más recurrentes
- Comunicación entre todos los departamentos
- Reuniones mensuales

- Tener a un líder comercial
- Una persona controle el trabajo de todos, auditorías internas

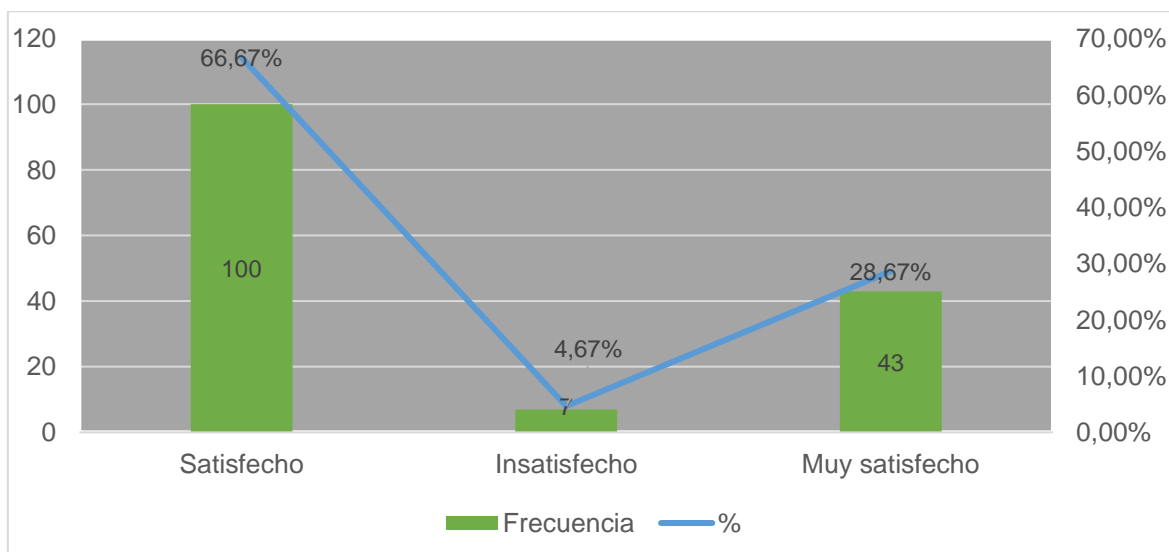
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿En qué ciudad te encuentras?



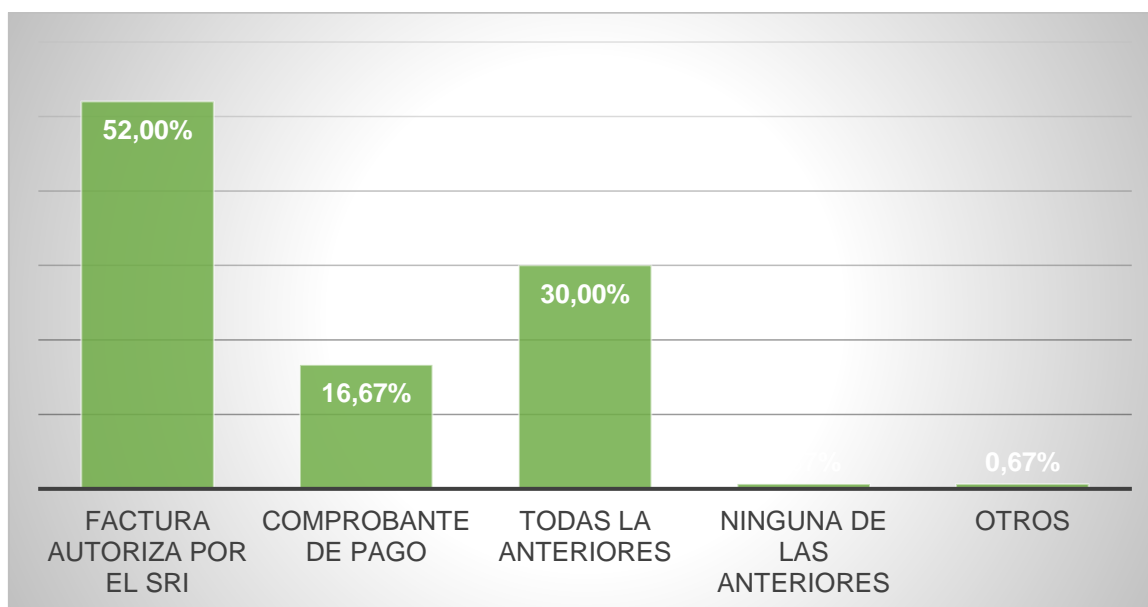
La mayor cantidad de clientes se encuentran en la ciudad de Quito, lo que representa el 58% de la muestra.

La atención y conocimientos del asesor sobre el producto al momento de realizar su compra, ¿cumple sus expectativas?



Los clientes se sienten satisfechos con la atención y conocimientos del producto, hay un 4.67% de la muestra de los clientes que se encuentran insatisfechos.

Durante la compra, ¿siempre recibe la constancia de la misma?



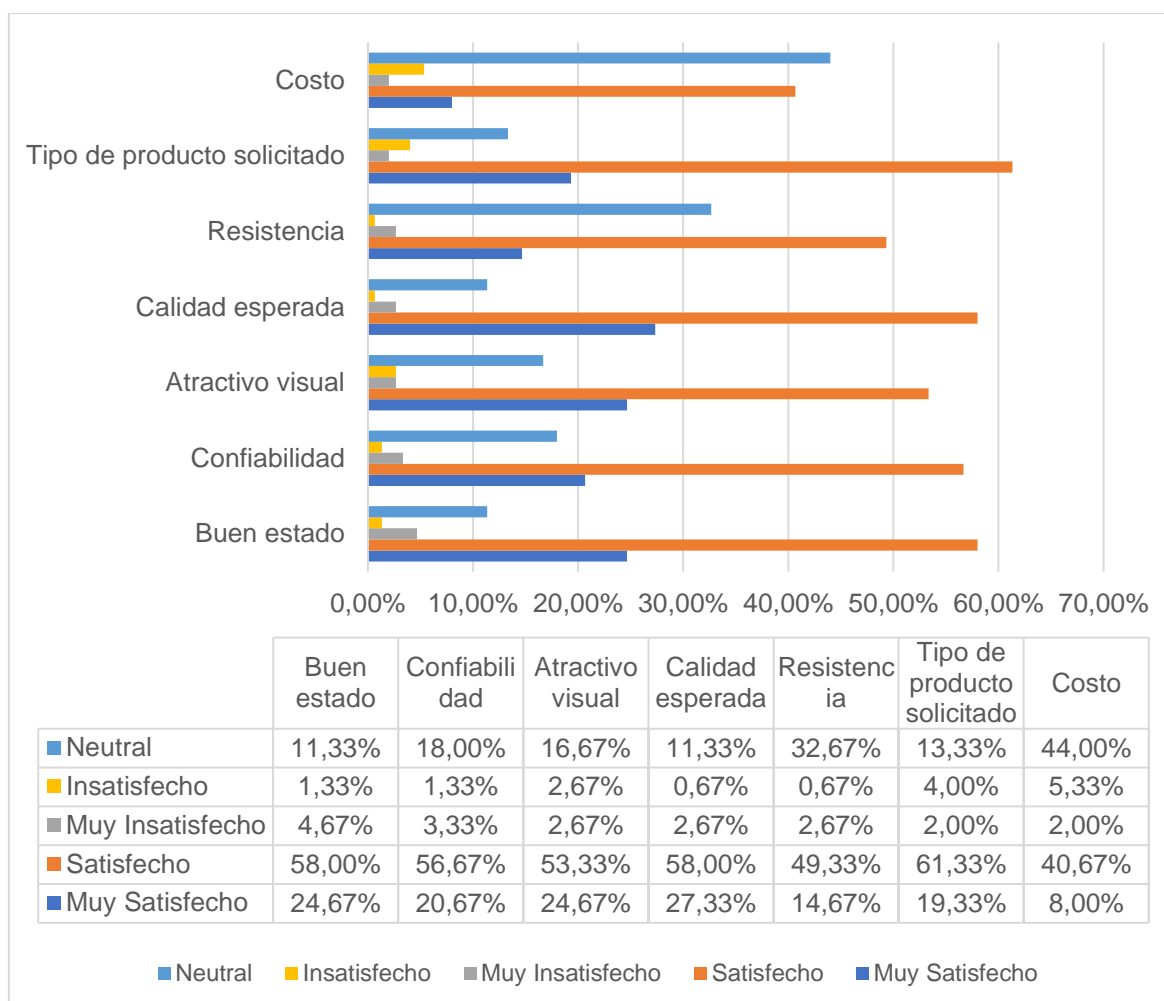
Más de la mitad de los clientes como constancia de su compra recibe la factura, el 30% adicional recibe además factura y comprobante de pago. En conclusión, el 80% de los clientes recibe su constancia, la empresa tributariamente cumple con la emisión de la misma.

Conoce y entiende claramente las políticas de: (puede marcar varias)



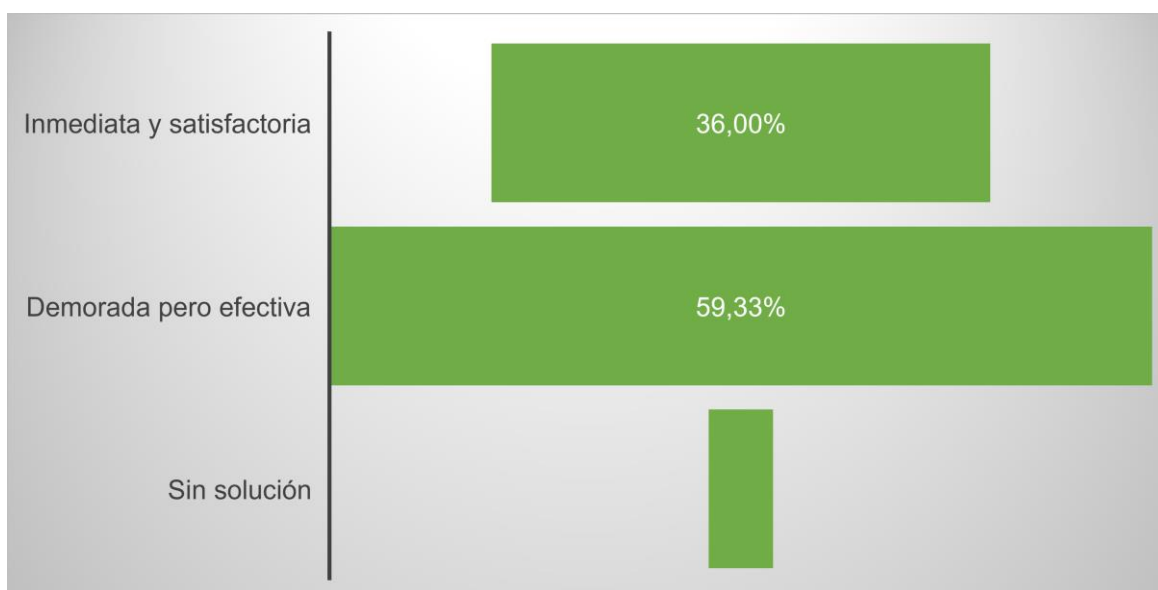
Si, el 26% de clientes conocen las políticas de devoluciones, formas de pago y garantías. Se debería realizar campañas de socialización con los clientes para que ese porcentaje suba al 100%.

Califica tu satisfacción con nuestro producto en: buen aspecto, confiabilidad, atractivo visual, calidad esperada, resistencia, producto solicitado y costo.



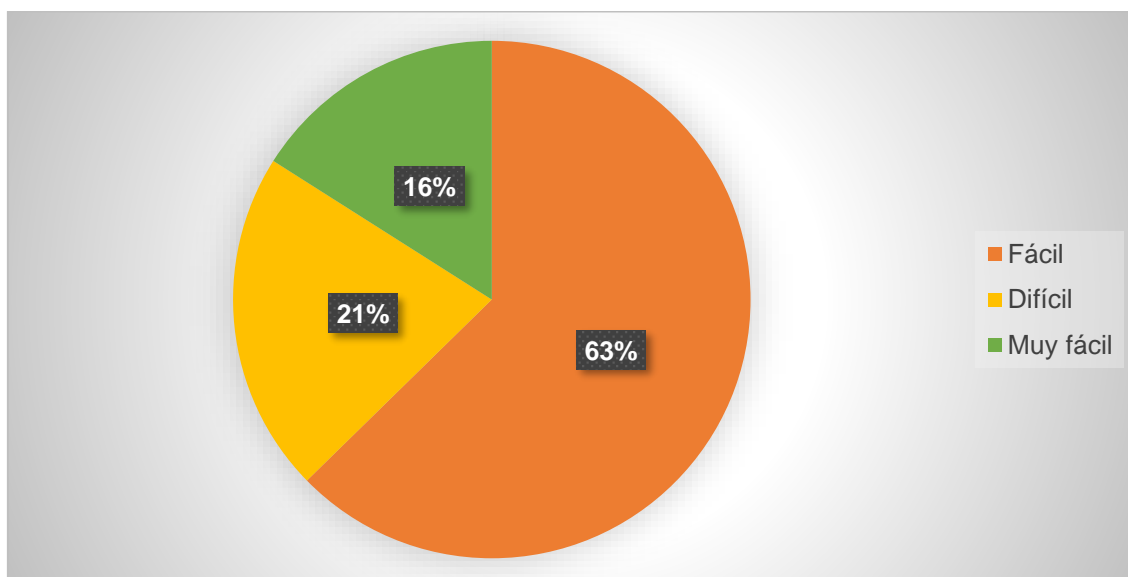
Los clientes consideran que los productos, su calidad, resistencia, atractivo visual buen estado y confiabilidad son satisfactorios; con el respecto al costo se mantienen neutral con el 44% de la muestra.

Al presentar un reclamo, la respuesta fue:



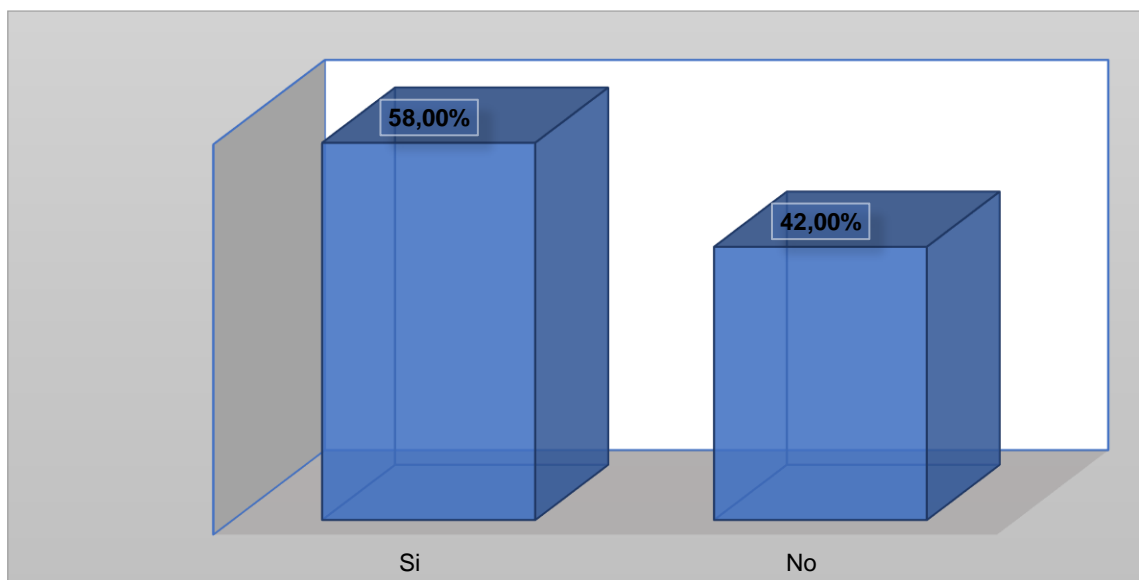
El 59.33% considera que la empresa se demora para atender un reclamo presentado por el cliente, por lo que se debería minimizar el tiempo y emplear recursos para mejorar la misma.

Para resolver dudas o problemas, al comunicarse con el servicio al cliente le resulta:



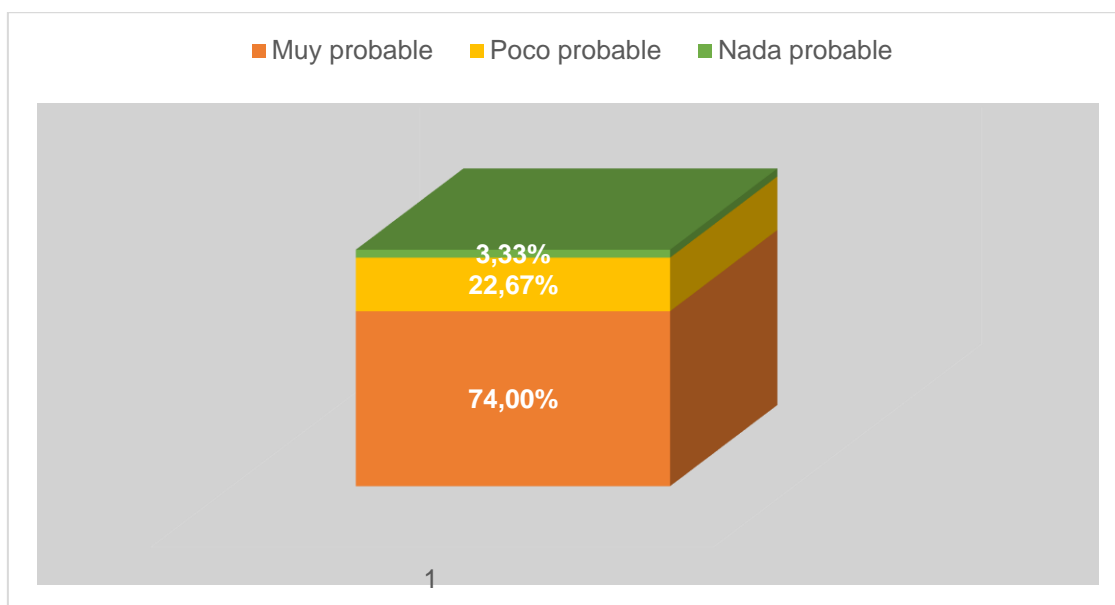
EL 63% le resulta comunicarse con la empresa para resolver dudas o problemas; mientras que el 21% le resulta difícil por lo que se debería ver la forma de mitigar este riesgo y hacer que los clientes tengan mucha facilidad para comunicarse y poder resolver dudas.

¿Considera que la tienda tiene suficiente variedad de productos disponibles?



El 58% de la muestra considera que si tiene variedad de productos la empresa.

¿Qué probabilidad hay de que sigas haciendo negocios con nosotros?



El 74% de la muestra considera que es muy probable seguir haciendo negocios con la empresa, lo que puede confirmar la confiabilidad de los clientes con la compañía.

¿Coméntanos cualquier inquietud que tengas?

Las siguientes inquietudes más destacadas son:

- Mejor asesoramiento del personal de ventas, asesores y mercaderistas
- Los productos sean conocidos por redes sociales, web, compras en línea
- Descuentos, promociones que sean publicados
- Demora en entrega de los productos
- Sucursales en otras ciudades
- Revaluación del servicio de cliente
- Falta de mostradores para exigir sus productos
- Catálogos de productos actualizadas
- Mejora la atención del cliente
- Continuar con el servicio al cliente