



IV CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y FINANZAS

100% online 23 - 24- 25 septiembre 2020

IV CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y FINANZAS

El control Interno como herramienta estratégica.

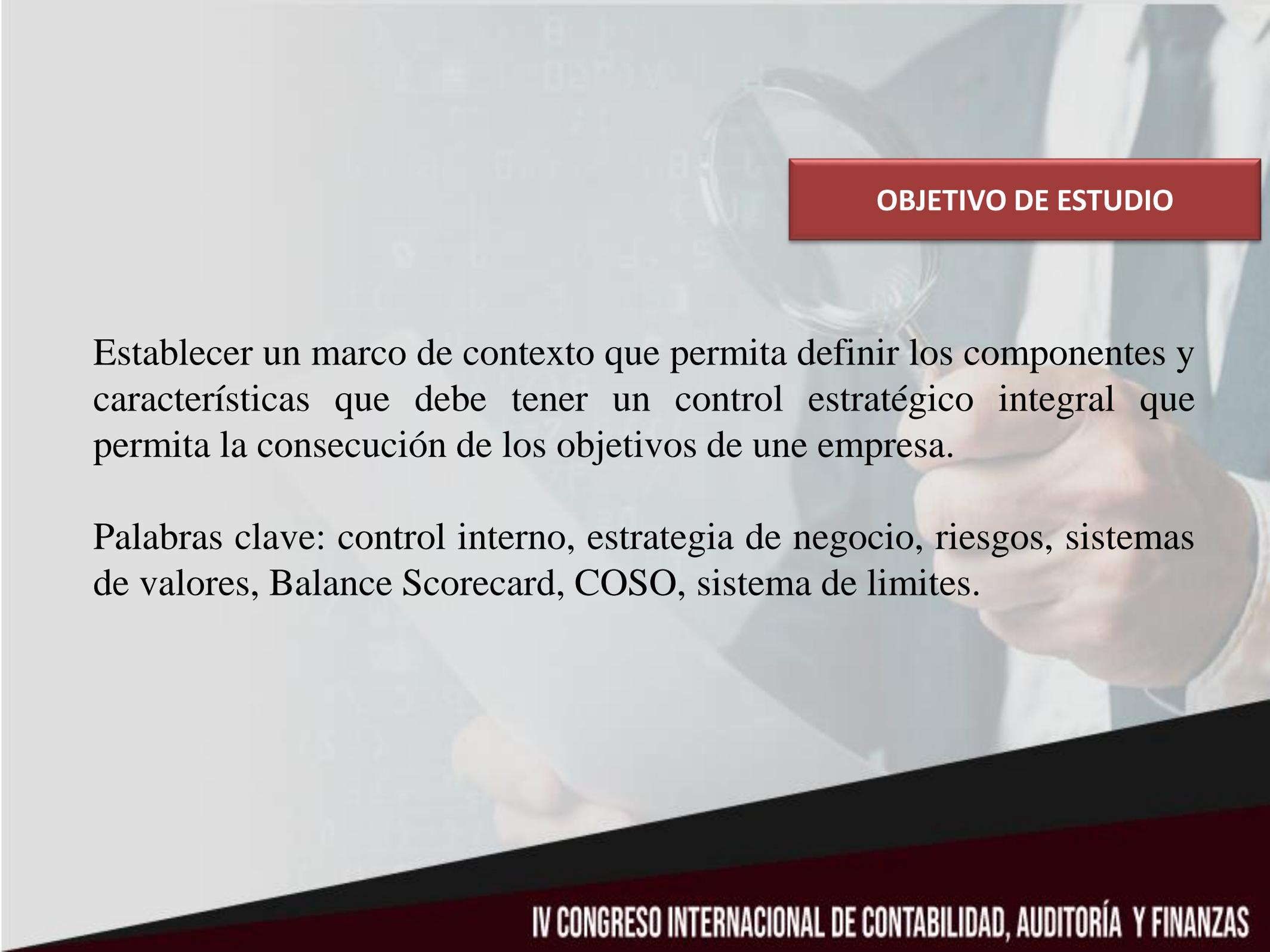


Hoja de Vida

MBA Felix León, licenciado en Contaduría Pública; con un postgrado en finanzas corporativas; diplomado en Impuestos del ITAM, diplomado en “Business and Leadership Management” en la fundación “Getulio Vargas” en Sao Paulo Brasil, maestría en Alta Dirección por la EBC y diplomado en Perfeccionamiento Directivo en el IPADE; actualmente se encuentra cursando un PhD en Dirección y Finanzas en la UPAEP.

Docente desde hace más de 11 años en niveles de Licenciatura, Diplomado y Maestría. En 2019 fue reconocido por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF) como uno de los mejores 5 CFOs en México para empresas de hasta UDS\$ 200.0 Millones. Miembro del comité de Mejores Empresas Mexicanas (MEM)

Actualmente trabaja para LEDVACE (empresa de iluminación) como CFO Regional para el Continente Americano.



OBJETIVO DE ESTUDIO

Establecer un marco de contexto que permita definir los componentes y características que debe tener un control estratégico integral que permita la consecución de los objetivos de una empresa.

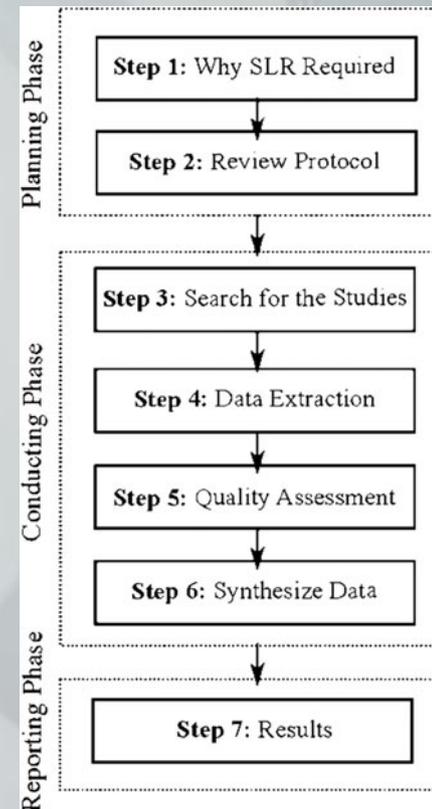
Palabras clave: control interno, estrategia de negocio, riesgos, sistemas de valores, Balance Scorecard, COSO, sistema de límites.

Systematic literature review (SLR) methodology.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como metodología de investigación se utilizó el SLR, proceso que recopila evidencia relevante sobre el tema con un criterio de elegibilidad de papers de investigación en el Q1 y Q2, el proceso consta de 4 pasos básicos:

1. Búsqueda (definir la cadena de búsqueda y los tipos de bases de datos).
2. Evaluación (inclusión y exclusión de literatura predefinida y criterios de evaluación de la calidad)
3. Síntesis (extraer y categorizar los datos)
4. Análisis (narrar el resultado y finalmente llegar a la conclusión)





DISCUSIÓN Y RESULTADOS

¿Cómo se concibe el control interno en las organizaciones?

Control Interno definición.



Chiavenato, (2004) **todas las políticas y procedimientos** (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la **ordenada y eficiente conducción del negocio**, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Tipos de Control.

Existen tres tipos de control básicamente:

- I. Control operacional:** es el proceso que asegura que las tareas específicas se cumplan eficaz y eficientemente.
- II. Control de gestión:** el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la cómo se ejecutará así como el comportamiento de los que son responsables de dichos resultados.
- III. Control estratégico:** se centra en dos puntos, si la estrategia se esta implementando como se planificó y si los resultados producidos son los esperados.

Características del control.

- I. Debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad
- II. Debe reportar permanentemente las desviaciones.
- III. Debe mirar hacia adelante
- IV. Debe señalar las excepciones en los puntos críticos
- V. Debe ser objetivo
- VI. Debe reflejar el patrón de la organización
- VII. Debe ser comprensible y comunicado a todos los involucrados

Componentes del control interno.

- I. Ambiente de Control.** Es la base en la cual se fundamentan los otros componentes del Control Interno.
- II. Evaluación del Riesgo.** Efectuada después de establecer los objetivos. Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos.
- III. Actividades del Control.** Aseguran el cumplimiento de las políticas y Procedimientos en toda la Organización; ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para dirigir los riesgos hacia el logro de los objetivos de la Organización.

Componentes del control interno.

4. **Información y Comunicación.** Información debe ser **identificada, recogida y comunicada** en forma y en un marco **de tiempo que haga posible a la gente asumir sus responsabilidades.**

Es necesaria no solamente con datos internos sino también con información acerca de actividades y condiciones externas.

Comunicación debe fluir a través, hacia abajo, y hacia arriba de la Organización.

5. **Monitoreo.** Proceso que evalúa la calidad y desempeño de los sistemas en el tiempo. Se logra por medio del funcionamiento de las actividades de Monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas.

¿Por qué se necesitan los controles?

Si no se hace nada para proteger a la organización contra la posible presentación de un comportamiento indeseable, o de la omisión de un comportamiento deseable *causada por las limitaciones personales y problemas motivacionales* se pueden presentar graves consecuencias.

Un buen control tiene las siguientes características:

1. Debe estar orientado hacia el futuro.
2. Debe ser multi-dimensional.
3. Un mayor control no siempre es económicamente deseable.
4. La evaluación de un buen desempeño es difícil y subjetiva.

¿Por qué se necesitan los controles?

El control hace que las cosas sigan su curso, y que la gente haga lo que se pretende que haga.

Raíces de un problema de control:

- a) No sabe
- b) No quiere
- c) No puede.



Tácticas de control.

A. Evitar el problema del control. (No hay mejor problema que el que no se tiene)

- Automatización de actividades
- Centralización de actividades o decisiones
- Compartir riesgos con un elemento externo (seguros y fianzas)

B. Control de acciones específicas.

- Pretende asegurarse de que los individuos desempeñe (o no desempeñen) ciertas acciones que se sabe que son deseables (o indeseables)
- Restricción de comportamientos (claves, perfiles de seguridad)
- Revisión pre - operativa.

¿Cómo se puede enfocar un control?

A. Control por resultados.

- Definir las dimensiones de los resultados esperados.
- Medir el resultado
- Proporcionar recompensas (o castigos)
- Orientados hacia el futuro.

B. Control de persona.

- Mejorar la capacidad del personal
- Mejorar las comunicaciones para ayudar a los individuos.
- Motivar el control entre iguales o de subordinados, estableciendo grupos de trabajo coherentes con objetivos comunes.

Marco de control una propuesta integral.

Las políticas y procedimientos por sí solos no son suficientes y se corre el riesgo que estén desvinculados con las acciones más importantes de gestión de la empresa.

¿Las empresas deberían controlar la gestión o gestionar el control?

No existe un solo método pero una propuesta más integral podría incluir:

- I. Marco de control interno COSO.
- II. Modelo de Balance Scorecard.
- III. Sistema de control estratégico.

Marco de control Interno COSO.

Antecedentes:

La sección 302 de la ley Sarbanes – Oxley (SOX) Act del 2002, llamada “Responsabilidad corporativa sobre los reportes financieros” requiere que el CEO (Chief Executive Officer) y el CFO (Chief Financial Officer) tomen *responsabilidad personal de establecer y mantener controles internos* corporativos y además certificar que la información financiera es exacta y que presenta una imagen real y actual de la compañía.

De acuerdo al la sección 404, *el sistema COSO cumple con los requerimientos para aplicar evaluaciones* sobre la efectividad de los controles internos así como lo requiere SOX



Marco de control Interno COSO.

Committee Of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission)
Formado por:

Instituto Americano de Contadores Públicos.
Asociación Americana de Contadores.
Instituto de Auditores.
Instituto de Gerentes de Contabilidad.

Adoptado por Wordwide Audit.

Permite una estructura standard y lenguaje común.

Marco de control Interno COSO.

Definición:

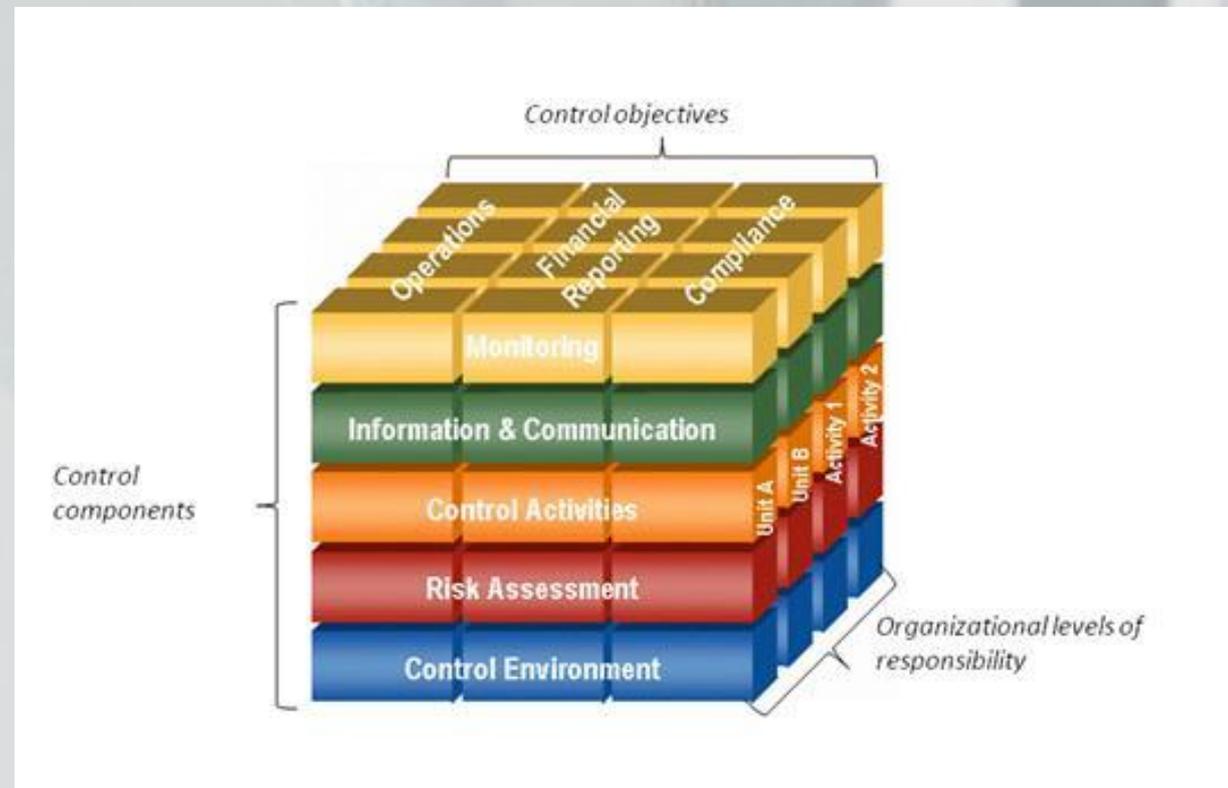
El sistema COSO define los controles internos como **un proceso efectuado por el grupo de dirección de una empresa, mandos gerenciales y otros**, designado para proveer confiabilidad relativa en relación al logro de los objetivos de la empresa en las siguientes categorías:

- I. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- II. Confiabilidad del Reporte Financiero.
- III. Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables..

Comprendiendo el modelo.

El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización.

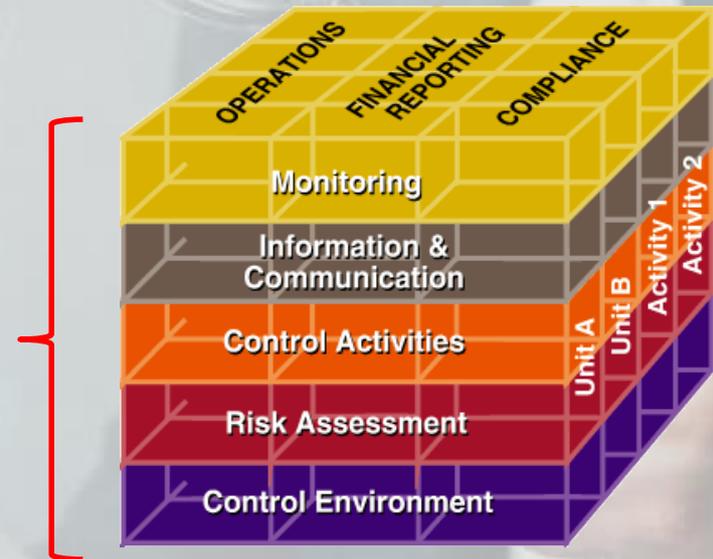
Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.



Componentes del control interno.

Cinco Componentes Inter-relacionados:

- I. Ambiente de Control.
- II. Evaluación del Riesgo.
- III. Actividades del Control.
- IV. Información y Comunicación.
- V. Monitoreo.



El control en la era del Empowerment.

En la actualidad los directivos enfrentan el problema fundamental de **cómo ejercer adecuadamente el control**, en organizaciones que *demandan cada vez más flexibilidad, innovación y creatividad.*

En la búsqueda de nuevos modelos se **puede exponer a las empresas a riesgos excesivos** o invitar a comportamientos que pueden dañar la integridad de la compañía.



Estrategia y control, unidad o contradicción

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial se ha posicionado como una serie de políticas que “estorban” la gestión de la empresa



Control estratégico.

Bourzac (1997) señala que el control estratégico es aquel que permite **valorar y accionar la consecución de la estrategia** trazada por la organización, por medio de determinados **criterios orientadores** que sirven de guía para evaluar su marcha, **fijando normas y midiendo el desempeño de las variables dinámicas** con el fin de determinar si la dirección estratégica está llevándose a cabo e iniciar las acciones pertinentes que correspondan.



Modelo de Norton y Kaplan.

Es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial en cuanto a **"conectar" la estrategia y la actuación llevada a cabo**, no menos cierto es que podemos encontrar en la literatura especializada otros modelos similares o con variaciones interesantes.



“The Balanced Scorecard” De Kaplan y Norton.

La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la **educación e involucramiento de la gente que debe ejecutarla**. En un mundo ideal, cada una de las personas de la organización, desde la sala del consejo al cuarto trasero, comprenderían la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el “gran panorama”.

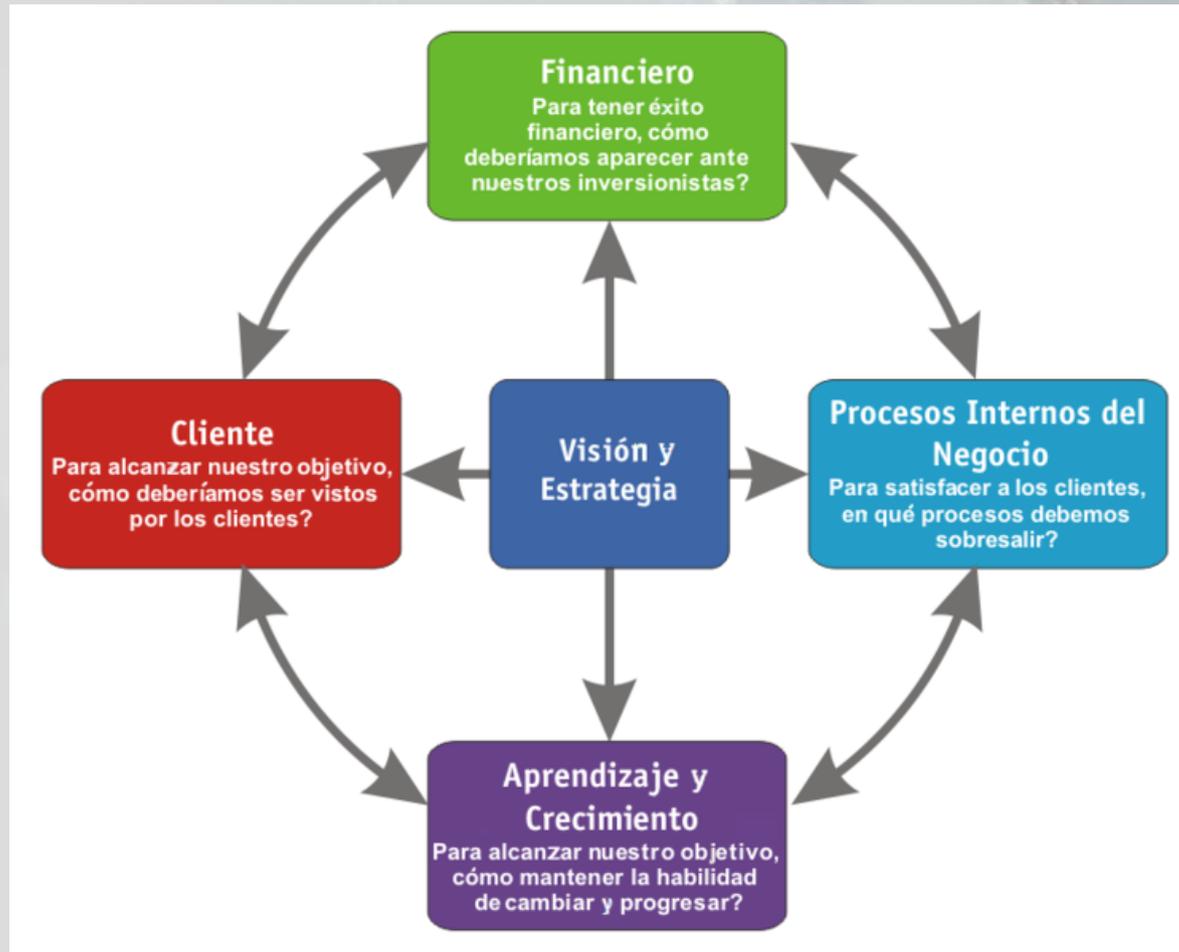
El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) **permite una alineación de esta clase, es decir de arriba abajo**.

“The Balanced Scorecard” De Kaplan y Norton.

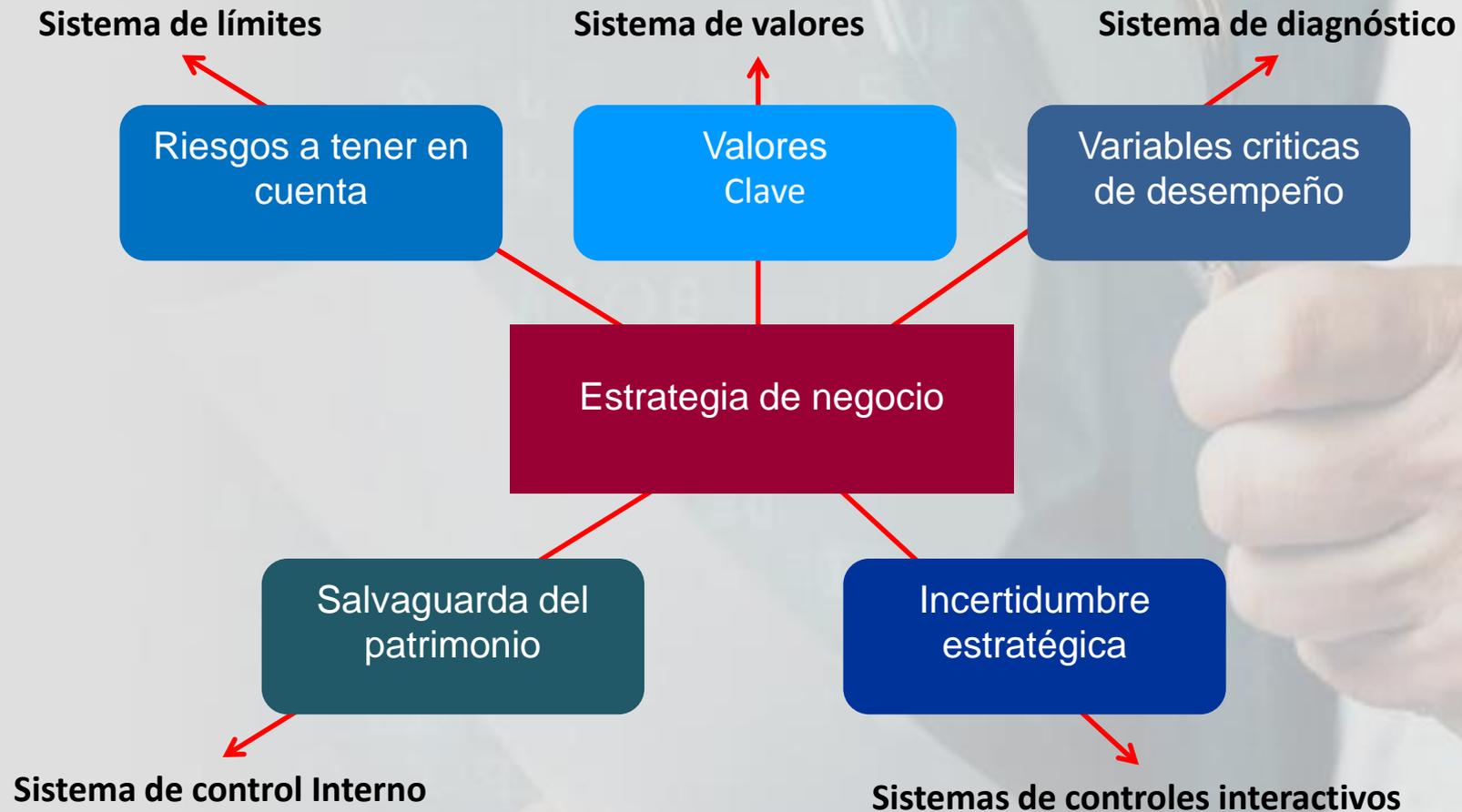
Los procesos claves en el modelo son:

1. La **vinculación de la misión con las actividades** y objetivos a todos niveles.
2. La **alineación de los objetivos** en todas las áreas con el fin de sustentar y apoyar la estrategia de la empresa.
3. La **medición del desempeño** con el fin de asegurar que la planeación táctica esta logrando los objetivos que conseguirán la estrategia.

Las 4 dimensiones del Balanced Scorecard



Sistema de control estratégico.



Fuente: adaptación de Simons, 1995 a, p. 7)

Sistema de límites.



Son reglas formalmente establecidas, límites, prohibiciones junto con sanciones establecidas y castigos creíbles.

Sirven para permitir a los individuos la creatividad dentro de ciertos parámetros establecidos.

Pueden ser códigos de conducta, sistemas de planeación estratégica, manuales y guías.

Sistema de valores.

Valores explícitos de la organización, el propósito, dirección inclusive la manera de cómo generar valor, nivel de desempeño deseado y relaciones humanas.

Sirven para dar fuerza y guiar hacia la búsqueda de nuevas oportunidades en la organización.

Se establecen a través de la declaración de la misión, visión y creencias en la organización. La dirección redacta los valores, el staff los transmite.



Sistema de Diagnóstico.

Sistemas de retroalimentación para monitorear el desempeño de la organización para corregir desviaciones del estándar preestablecido.

Aseguran la eficiencia en el uso de los recursos, metas y objetivos. Fijan estándares de desempeño, miden el desempeño y ligan los resultados con incentivos y castigos.

La dirección negocia y fija las metas, recibe y revisa los reportes. El staff mide, recopila información y prepara los reportes.

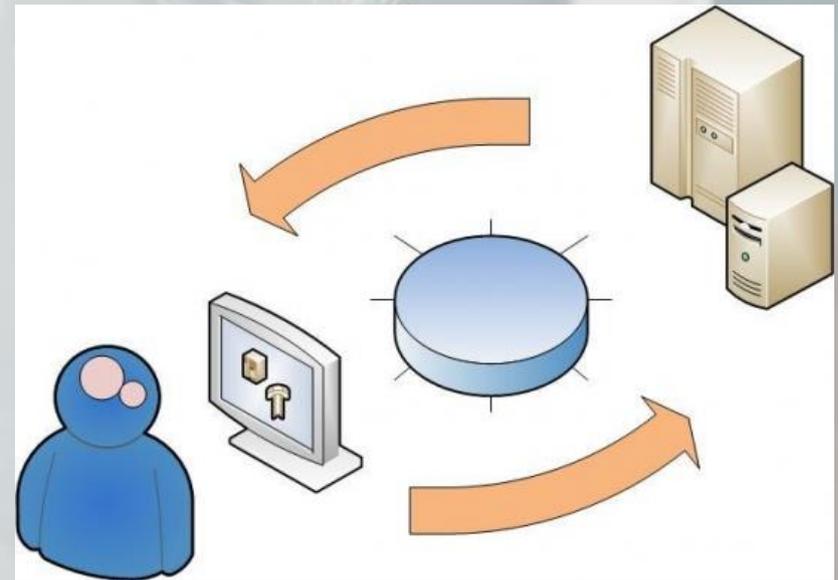


Sistema de Controles interactivos.

Los que **utiliza la dirección para involucrarse en las decisiones de los subordinados**, sirven para encaminar la atención hacia la incertidumbre estratégica y provocar el surgimiento de nuevas iniciativas.

Funcionan asegurando que la información generada por los sistemas se convierten en puntos a discutir en las agendas de la alta dirección.

La dirección los utiliza activamente para asignar evaluaciones subjetivas y recompensas basadas en el esfuerzo.



Una visión integral.

El control solo alcanza un nivel estratégico cuando esta alineado a la estrategia y tiene como fin único el cumplimiento de la misma.

Características de la estrategia.	Barreras de implementación	Niveles de control
Como perspectiva	Falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa	Sistema de creencias
Como posición	Falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico	Sistema de límites.
Como plan	Falta de coherencia de la planificación estratégica y la asignación de recursos	Sistema de control de diagnóstico
Como patrón de acción	Falta de retroalimentación interactivo	Sistema de control interactivo

Fuente: La implementación de la estrategia y el control estratégico un análisis integrado, Damiao da Silva, 2007.

CONCLUSIONES

El control en las empresas se ha posicionado como un proceso burocrático y desvinculado de la estrategia de la misma; los controles en cualquier aspecto deben de asegurar el cumplimiento de la estrategia y en este sentido todo control debería:

- I. Tener como único fundamento la estrategia de negocio.
- II. Las políticas, procesos y procedimientos deben servir para apoyar la consecución de los objetivos de una forma legal, ética y que cumpla con las expectativas de los inversionistas.
- III. Deben estar comunicados a todas las áreas de la empresa.
- IV. Debe ser flexible con el fin de adaptarse a los cambios del negocio o contexto de la empresa.
- V. Debe convertirse en un instrumento vivo que dé información para asegurar que la ruta estratégica de la dirección se cumpla.

Línea de Emergencia



f.leon002@ebc.edu.mx



Solidez en el saber
Destreza en el hacer
Integridad en el ser