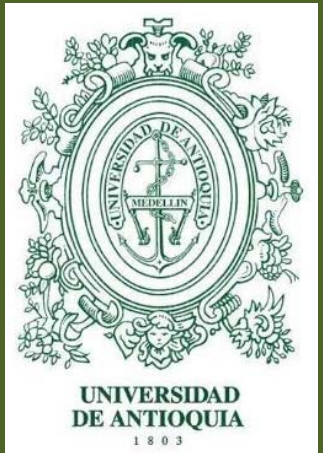


MODELO DE CONTROL INTERNO
DIAGNOSTICADO PARA LA PEQUEÑA
EMPRESA: CONFECCIONES AVANCE EU

Camilo Hernández Ruíz



**MODELO DE CONTROL INTERNO DIAGNOSTICADO PARA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL: CONFECCIONES AVANCE EU**

Camilo Hernández Ruíz

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES
MEDELLÍN, 2015

**MODELO DE CONTROL INTERNO DIAGNOSTICADO PARA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL: CONFECCIONES AVANCE EU**

AUTOR

Camilo Hernández Ruíz

Estudiante de Contaduría Pública U. de A.

kmilohr@hotmail.com

RESUMEN

El control interno en pequeñas empresas se realiza con base a las experiencias del día a día de la empresa y bajo el límite de sus recursos, mientras que las grandes empresas invierten gran cantidad de dinero en el diseño del sistema de control para cubrir sus riesgos operativos y financieros. A partir del modelo de control interno SICOP (Sistema de control interno para pequeñas y medianas empresas), se detectaron y evaluaron riesgos en la empresa Confecciones Avance EU y se diseñaron herramientas y actividades de control que buscan mitigar los principales riesgos operacionales inherentes a su estructura organizacional haciendo principal énfasis en la creación de un comité de control, y del autocontrol como pilares básicos para la aplicación adecuada del sistema de control.

PALABRAS CLAVE

Control interno, SICOP, pequeñas empresas, sector textil, riesgos.

INTRODUCCION

Las grandes empresas planean desde su posición su futuro, detallando objetivos a largo, mediano y corto plazo además con base a estos pronósticos realizan la evaluación de todos aquellos sucesos que podrían afectar su normal funcionamiento y no alcanzar sus objetivos por lo que dejan a cargo al control interno como herramienta que realiza la evaluación de los riesgos y a partir de a este proceso se creen actividades que mitiguen esas situaciones que potencialmente puedan impactar negativamente la empresa.

A diferencia de las grandes empresas las denominadas PYMES (pequeñas y medianas empresas) no diseñan ni adaptan un sistema de control interno acorde a sus necesidades, ya que en muchos casos la poca planeación y los limitados recursos con los que cuentan sirven como excusa para la no aplicación de herramientas que prevengan los riesgos inherentes a su operación y nicho de mercado.

Por esta razón y usando como base teórica el modelo de control interno SICOP y el estudio de casos en una pequeña empresa del sector textil se consideró importante evaluar y diseñar herramientas y actividades que generen valor dentro de la organización facilitando la identificación y mitigación de riesgos respetando los limitados recursos con los que se cuentan.

CAPITULO I:

CONTEXTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

Ámbito legal y normativo de las Pymes en Colombia

El progreso económico de los países en vía de desarrollo no está amarrado a las grandes empresas, ya que en gran parte su modelo productivo es altamente tecnificado, es decir no requiere grandes cantidades de mano de obra (empleo), mientras que las medianas y pequeñas empresas por sus mismos límites financieros y dificultad para acceder a los medios tecnológicos que logren maximizar su eficiencia operativa, usan como principal herramienta productiva la mano de obra, como lo ratifica el diario El Espectador en la sección económica del 3 de septiembre de 2014 “Un estudio de la Universidad Nacional reveló que las pequeñas y medianas empresas (pymes), aportan alrededor del 60 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 % del empleo en Colombia...” denotando la importancia de estas organizaciones para el empleo nacional y el crecimiento económico del país.

En el ámbito colombiano antes del año 2000 no existía un reconocimiento a la importancia de las Pymes, por lo que eran tratadas legalmente y tributariamente como una gran empresa, complicando de gran manera su establecimiento y posicionamiento en el mercado. Con la ley 590 del 10 de junio de 2009 por primera vez se realiza el reconocimiento a este tipo de empresas y se divide en tres categorías; La mediana empresa son aquellas empresas en la que su número de trabajadores se ubica entre los 51 y 200 trabajadores, con activos totales entre los 3001 y 10000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV) y que sus ingresos están entre los \$5000 y los \$10000 millones de pesos anuales (cada una de las características son excluyentes). La pequeña empresa a su vez es la que cuenta con un número de empleados entre los 11 y 50 trabajadores, con activos mayores a 501 y menores a 5000 SMLV, y que sus ingresos se ubican entre los \$500 y los \$3000 millones de pesos anuales. (Adicionalmente se hace referencia a las microempresas que sus cualidades están entre cero y los límites inferiores de las pequeñas empresas).

Además de la categorización de las Pymes la ley 590 del 2000 logro establecer mecanismos para apoyar la competitividad de estas empresas en aspectos como la capacitación de sus trabajadores por medio del SENA, beneficios a la hora de recibir financiamiento y facilidades para acceder a la tecnología.

Actualmente las pequeñas y medianas empresas se encuentran en un periodo de transición desde el ámbito contable ya que con la adopción de las normas internacionales de la información financiera deben cambiar la forma en la que presentan sus estados financieros, lo que conlleva a que sus contadores se capaciten y estén preparados para la aplicación de las NIIF (normas internacionales de información financiera). A diferencia de las grandes empresas las Pymes no aplican las NIIF plenas, sino una versión “simplificada” que facilita su aplicación y esta moldeada para sus necesidades, algunos de los temas que no abordan las NIIF para Pymes son:

- Ganancias por acción
- Información financiera intermedia (o estados financieros completos como se describen en la NIC 1 sobre presentación de Estados Financieros)
- Seguros.
- Activos no corrientes tenidos para la venta.

La adopción de NIIF para Pymes ha generado confusión en la base de administradores de las pequeñas empresas ya que el ámbito tributario colombiano seguirá usando para la liquidación de impuestos las bases que siempre se han tenido, generando potencialmente un mayor sobre costo en el caso de que los contadores sean contratados por honorarios.

Actualidad del sector textil y confecciones en Colombia

En Colombia gran parte de la producción económica actual depende del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas ya que según cifras del periódico El Espectador (Economía 17 de julio de 2011) existen aproximadamente veintitrés mil de estas empresas en el país, de las que el 45% de estas compañías están dedicadas al negocio manufacturero. Para el mercado de Medellín y el Valle de Aburra las cifras son aún más representativas ya que para el año

2009 la cantidad de Pymes en esta región alcanzaban el 99% del total de empresas activas (Cámara de Comercio de Medellín) donde su mayor participación está ubicada en el sector textil representando el 53% de la producción textil del país, y la participación de la región dentro del PIB (producto interno bruto) industrial es del 23% (Gallo Machado, 2010).

Es importante resaltar que la industria textil se ha visto afectada en gran parte por situaciones que actúan en contra del mercado colombiano, tales como la caída de la demanda mundial debido a la crisis financiera, el cierre de mercados (parcialmente) de países claves por la cantidad de exportaciones que se realizaban de telas y producto terminado como Ecuador y Venezuela que junto al incremento de los precios internacionales de materias primas, y la volatilidad del peso, causando un desequilibrio interno del sector textil que directamente golpea a los empresarios del clúster generando despidos al verse reducido el mercado. Desde mediados de 2010 la producción textil al igual que las ventas tuvo una disminución alarmante, debido a la desaceleración de la demanda interna junto a la ya dicha reducción de exportaciones a Venezuela, Ecuador y Estados Unidos. (MAFPRE; 2010).

“El sector textil colombiano se concentra en gran parte en Venezuela, el 65% de las exportaciones van hacia ese país, y un 15% se destinan a Ecuador. El resto de porcentajes se distribuyen entre otros países como Estados Unidos y México.

Dentro de las principales fuentes de las importaciones colombianas de confecciones, están China con 44,5%, Perú con 11,9%, España con un 11,0%, Estados Unidos con el 7,3%, Hong Kong un 2,7%, Panamá 2,6% y otros países representan el 19,9%.” (Jozef De Coster; 2010).

Además del cierre parcial de mercados vecinos existen otras variables que a día de hoy siguen azotando el mercado local como la avalancha de productos del contrabando y de productos de países como Taiwán, China, Indonesia y de otros países asiáticos que como expresa el presidente de Inexmoda Carlos Eduardo Botero “el ingreso ilegal de ropa alcanza los US\$3.000 millones anuales” (El País, 2013).

Pese a los factores negativos los empresarios del sector textil y confecciones son optimistas y gracias a ferias como Colombiamoda y Colombiatex se pueden hacer negocios con países del exterior y como lo recalco Ricardo Vallejo vicepresidente de Promoción de

Exportaciones de Procolombia. “Hemos hecho un especial énfasis en los países donde Colombia tiene un tratado de libre comercio, estos acuerdos abren mercados potenciales muy grandes como Europa, Canadá, los miembros de la Alianza Pacífico y Corea”. También cabe resaltar que el sector viene en una dinámica de reactivación muy positiva debido en gran parte al decreto 074 (“En el caso de confecciones el umbral será de 10 dólares por kilo. Todo lo que se importe por debajo de ese valor va a seguir pagando el mismo arancel mixto actual, es decir 10% más 5 dólares por kilo de confección. Y todo lo que se importe por encima de 10 dólares va a pagar 10% más 3 dólares por kilo” según la viceministra de Industria, María del Mar Palau), que ayudo a combatir el contrabando facilitando la creación de aproximadamente 90.000 empleos en dos años como lo explica Carolina Blackburn, directora ejecutiva de la Cámara Colombiana de las Confecciones y Afines (CCCYA).

Objetivos del sector textil colombiano

Para lograr el objetivo de participar en nuevos mercados, el sector textil debe generar habilidades que le permitan superar los factores que son amenazantes para el sector. Esas habilidades deben permitir el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, para lo cual se necesita personal capacitado para reconocer las tendencias del mercado, producir colecciones, crear y posicionar marcas. También deben originar innovaciones, perfeccionamientos o mejoras de procesos y productos, teniendo en cuenta su viabilidad en cuanto a su producción y comercialización. También se deben generar habilidades que posibiliten el reconocimiento internacional en aspectos como la oportunidad de entrega, con ayuda de personal capacitado para el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, con la compra de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos. De igual manera, habilidades para producir y exportar con costos y calidad apropiadas, lo que podría representar una disminución de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

El propósito del sector textil es incrementar la presencia en otros países de la región, esto con la finalidad de diversificar el mercado y fortalecer la producción de paquete completo con servicios y productos de valor agregado, además de la creación de redes de investigación y

desarrollo. Con esto se pretende lograr la inserción en los mercados donde ya tiene presencia, y establecer un nivel de liderazgo en las Américas haciendo uso de la reputación, experiencia y habilidades para competir en los mercados globales con productos diferenciados. (Informe del sector textil y confecciones de Crediseguro 2010).

Para alcanzar estas metas las pequeñas empresas del sector textil deben convertirse en estructuras más tecnificadas, especializadas y con una base clara de políticas que generen valor agregado a sus operaciones, por lo que el control interno debe ser una herramienta obligada en estas organizaciones ya que les brinda un mejor conocimiento de los riesgos a los que se expone y brindar así una seguridad razonable frente a logro de los objetivos organizacionales y a la vez se mejora la eficiencia y eficacia en las operaciones haciéndolas cada vez más competitivas, y con esto mejorar los márgenes de beneficios por medio del conocimiento de la empresa en sí y su mercado.

CAPITULO II

CONTEXTUALIZACION Y CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Origen del control interno

El control interno como modelo organizacional aparece del choque de dos corrientes adversas; la primera de ellas veía el control interno desde lo público, desde el enfoque intervencionista del estado y su necesidad de proteger sus intereses, conocida como la escuela latina, esta corriente de control gira entorno de tres elementos, Estado, comunidad y las organizaciones que interactúan con la comunidad. El control planteado desde la escuela latina se asemeja a lo que hoy en día se conoce en Colombia como revisoría fiscal, ya que tiene como objetivo realizar revisión y control de todas las actividades que desempeñan los entes con el fin de cuestionar “la conducta” de estos agentes externos al Estado, como principal crítica a esta corriente es que está limitada a la revisión de procesos y actividades, y no busca plantear soluciones a las irregularidades que se enfrenta, desechando así de su concepción teórica la retroalimentación para evitar que sucedan hechos o problemas que representen un riesgo o falencias que ya vinieran sucediendo. Por otro lado y a diferencia de la Latina que se basa más que todo en la situación financiera de las empresas, la escuela Anglosajona busca cubrir un espectro más amplio ya que desde la singularidad de cada organización busca evaluar la eficiencia administrativa y el desarrollo de la contabilidad como parte de un conjunto social, esta corriente como se ha descrito limita el nivel de intervención del Estado y hace más énfasis en la empresa y como se administran los recursos privados. Cuando se hace referencia al control interno con énfasis en la escuela anglosajona se hace referencia o se orienta hacia los procesos en que se exponen los estados financieros dirigidos a los diferentes usuarios de la información (internos como dueños, gerentes entre otros y externos como los usuarios del mercado con intereses en la organización). Por lo que se puede resumir el énfasis de la escuela anglosajona como instrumento o medio técnico y funcional, mientras que la escuela Latina se enfoca en lo social ya que su mayor preocupación es por la confianza pública como valor agregado al patrimonio social.

Posteriormente y en base a los aportes de las escuelas de control se definió al control interno como un proceso que dispone una organización para que sea garantía en la ejecución y desempeños de sus actividades tanto administrativas y operacionales, el desarrollo de estas actividades va en función de unos objetivos propuestos por la organización en la etapa de planeación y su fin es medir, identificar y corregir posibles errores en el cumplimiento efectivo de los objetivos.

“El concepto del control interno está sujeto a diferentes corrientes de pensamiento existentes en las diferentes áreas y disciplinas, se puede ver desde la teoría organizativa una evolución en su definición iniciando como sinónimo de autoridad en la teoría clásica, en la escuela de Harvard como conjunto de mecanismos que buscan la coherencia de los objetivos, en la teoría de los sistemas como un procedimiento que tiene como fin establecer un feed back entre la relación de la empresa con el entorno, y la teoría contingente considera que el concepto de control depende de factores que caracterizan a la empresa y el entorno y que llevan a un diseño propio de la empresa”. (Dorta V. J. 2005). A partir de la evolución del concepto y la definición anterior, se logra comprender que el control interno facilita a las organizaciones un conjunto de procesos que buscan ayudar a que se mejore el porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos, que según Mantilla B.S el cumplimiento de estos objetivos se dan enmarcados dentro de tres categorías principalmente; la primera de ellas la efectividad y eficiencia en las operaciones que busca contribuir en la consecución de los objetivos básicos en el desarrollo de las operaciones y el buen uso de los recursos. La segunda es la confiabilidad de la información financiera, esta se enfoca en cómo se estructura y se preparan los estados financieros que cada empresa debe presentar. Y por último la tercera categoría se encarga del cumplimiento de leyes y regulaciones.

Principales características de los modelos de control interno

Anterior a la selección del modelo de control interno SICOP se evaluaron varios modelos de control interno en busca de uno que se ajustaran a las necesidades de las pequeñas empresas, en factores como la comprensibilidad y aplicabilidad (costo/beneficio). Los principales modelos analizados fueron:

- Modelo de control interno según COSO: Pérez S. P. (2007) Señala que este modelo tiene un concepto de control interno como el proceso ejecutado por la administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para generar una seguridad sobre la consecución de los logros u objetivos planteados por la organización, generalmente y según el modelo COSO estos son:
 - Efectividad y eficacia de las operaciones
 - Confiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

Las principales cualidades del modelo COSO: Es un medio para alcanzar un objetivo es decir no es un objetivo en sí mismo, los diferentes controles deben construirse “dentro” de la infraestructura de la organización y “sobre” lo que ya está dispuesto, además requiere de un grupo de personas capacitadas para aplicarlo, por lo que en las pequeñas empresas se cae en el riesgo de que su implementación sea más costosa que los beneficios que genere.

- Modelo de control interno según COCO: El modelo de control interno COCO busca la consecución de objetivos muy similares al modelo COSO como son: Efectividad y eficiencia en las operaciones, cumplimiento de las leyes y políticas internas y externas, pero el punto diferenciador está en que este modelo está más dirigido a generar confiabilidad en los reportes internos y externos para un correcto análisis, y así evitar mala comprensión de la información.

EL modelo COCO plantea unos objetivos organizacionales para conseguir una eficiencia y eficacia en las operaciones, entre estos están un buen servicio al cliente, buen uso de los recursos, obtención de beneficios, cumplimiento de obligaciones sociales y seguridad de que los riesgos fueron debidamente identificados y administrados.

Según la naturaleza de este modelo los controles deben ser realizados por todas las personas de la organización, los que a su vez serán los responsables de su diseño, establecimiento, supervisión y continuo mejoramiento del control. Así mismo este

personal deberá evaluar que tan efectivo son los controles y realizar reportes de evaluación para el proceso de feed-back (realimentación).

El control debe tener un equilibrio entre la consistencia al momento de evaluar las actividades y la autonomía con la que se realiza. Igualmente el control deberá seguir las políticas de la organización y generar los beneficios esperados de su aplicación.

- Modelo de control interno según CADBURY: Este modelo de control interno es más específico y se enfoca más por el conjunto financiero.

Los objetivos están orientados a proporcionar seguridad sobre:

Efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y reportes financieros generados por la empresa y cumplimiento de las leyes

Los elementos básicos de este modelo son muy similares a los del modelo COSO, las grandes diferencias son en lo respectivo a sistemas de información integrados a cada componente del control, y así mismo su mayor énfasis respecto a los riesgos (identificación, análisis, prevención, efectos). Igualmente este modelo limita los reportes de control a generar confiabilidad y responsabilidad a valores netamente financieros.

Modelo de control interno SICOP

Tras la evaluación de los modelos de control interno anteriormente expuestos se decidió por su estructura y enfoque el modelo de control interno SICOP (Sistema de Control Interno para Pymes) de la profesora Rubí Consuelo Mejía, ya que sus bases teóricas y prácticas son la pequeña y mediana empresa de Medellín. El modelo SICOP busca que se realice antes de su aplicación un diagnóstico de la empresa desde los requisitos para ser aplicados hasta los manejos administrativos que verifican un buen resultado de su aplicación.

El modelo SICOP busca ser un soporte de la empresa en el cumplimiento de su plan estratégico, su misión y formulación de su visión. Y como lo describe Rubí Mejía “Para cumplir la misión y lograr la visión, la empresa se soporta en el plan estratégico, pero todo lo anterior quedará sin piso si no se construye esa estructura que es el sistema de Control.”

Por lo que finalmente el modelo plantea la siguiente estructura organizacional para cumplir con los objetivos que sus administradores busquen alcanzar.



Gráfico 1

El SICOP está dividido en tres elementos principales que se pueden desarrollar de forma independiente pero siempre guardando una relación entre ellos al momento de aplicarse. Estos elementos son:

1. Sistema preventivo: Busca como su nombre lo indica anticiparse a la ocurrencia de los riesgos. Se basa en la creación de un ambiente en la empresa de tal forma que fortalezca el control. Este elemento debe de tratarse junto a los esquemas de identificación y valoración de riesgos en busca de minimizar los costos en caso de que los riesgos se materialicen. El sistema preventivo a su vez está compuesto por dos subsistemas de gran importancia:

- Ambiente de control: Establece la disposición de la organización y la conciencia de control que tiene las personas que conforman la empresa. Es el

componente o fundamento de todos los componentes del control interno y por medio de él se busca generar disciplina para que se cumpla la estructura.

- Evaluación de riesgos: Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes que aparecen en el día a día de la entidad y potencialmente puedan afectar la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que este elemento ayuda a formar una base para determinar cómo se deben manejar los riesgos.

2. Sistema Ejecutivo: El control ejecutivo consiste en todas las acciones que plantea la administración para el cumplimiento o ejecución de los procesos, funciones o tareas. Este sistema está compuesto a su vez por dos subsistemas;

- Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que los riesgos sean evitados o en el peor de los casos mitigados y no sean catastróficos financieramente hablando. Las actividades de control surgen del análisis e identificación de riesgos por lo que a su vez está ligado al sistema preventivo.

- Autocontrol: Es la cultura y compromiso que tienen los empleados para que hagan su labor de forma correcta, es decir cada persona es la encargada de medir los resultados obtenidos de su labor, y tomar las medidas necesarias para que se corrijan las desviaciones y se mejore el proceso o actividad.

3. Sistema de diagnóstico: Permite evaluar el funcionamiento del sistema de control interno usado por la empresa y el comportamiento de las variables críticas de desempeño de la organización.

Al igual que el resto de sistemas está dividido en varios subsistemas:

- Diagnóstico de las variables críticas de desempeño: Es la capacidad para medir los resultados del proceso, la identificación de estas variables se da por el proceso intuitivo de imaginar que una estrategia falla y posteriormente preguntarse por los factores que son los causantes de la falla. Por ejemplo

según Kaplan y Norton en su libro Cuadro de mando integral (Kaplan, Robert y Norton. (1997). Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 321 p.) Una forma de analizar las variables críticas de desempeño y las medidas asociadas con las estrategias propuestas es agrupándolas por categoría (financieras, relacionadas con el cliente, negocios internos y medidas de innovación y aprendizaje).

- Diagnóstico del sistema de control: Es la evaluación de desempeño del sistema de control interno y con base a los resultados obtenidos tomar las necesidades necesarias para corregir las deficiencias. En este subsistema se debe de analizar cada componente y la forma en que contribuye, es decir se debe evaluar si existe un adecuado ambiente de control, si se materializaron riesgos que no fueron identificados o si los controles no fueron suficientes para mitigar el riesgo.

Finalmente para la implementación del SICOP la profesora Rubí Consuelo Mejía propone siete guías interrelacionadas que facilitarían la comprensión de cada uno de los elementos del sistema pero no hacen parte del modelo en si por lo que solo son nombrados y son: Direccionamiento estratégico, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, ambiente de autocontrol, evaluar las variables críticas de desempeño, y evaluación del sistema de control.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO SICOP EN LA EMPRESA CONFECCIONES AVANCE EU

La empresa

Confecciones Avance EU es una empresa del sector manufacturero textil, dedicada a la fabricación de prendas de vestir especialmente buzos tejidos, está ubicada en el municipio de Envigado, Antioquia. La organización fue fundada en el año 2001 y actualmente lleva en el mercado 14 años, su gerente es el señor Bayardo Urrego, la organización cuenta con 18 trabajadores fijos actualmente y una cantidad variable de personal temporal es decir contratado por horas dependiendo la temporada.

Dentro de la estructura administrativa se usan actualmente tres proveedores; dos locales ubicados en la ciudad de Medellín y uno en la ciudad de Bogota para la adquisición de materia prima y repuestos varios. La empresa no realiza ventas directas ya que su mercado son almacenes de cadena y pequeños establecimientos ubicados en el Valle de Aburra. El precio promedio unitario de venta es de \$13.000 por unidad mientras que estos almacenes lo venden en promedio en \$60.000, los precios según el gerente deben ser bajos para poder competir con los productos chinos que ocupan gran parte del mercado.

La estructura de la empresa está conformada por el área de recepción y bodega en la que se reciben los pedidos de materia prima, se ubican en el almacén y se despacha el producto terminado, El área de corte como su nombre lo indica se encarga de realizar el corte de la materia prima antes de ser transformado, este proceso es totalmente manual, donde reconoce el gerente se genera gran cantidad de material de desperdicio, que por el mismo corte no se puede reutilizar. El área de confección se encarga de la elaboración de la prenda y de los detalles relacionados como planchado, pulir, botonería, cierres. Gran parte de la planta física está dedicada a esta función y a la maquinaria necesaria para cumplir con este objetivo.

Análisis previo: Diagnostico de control

A continuación se presentan los resultados del estudio de caso aplicado en la empresa Confecciones Avance EU, los análisis resultantes surgen de las observación y las indagaciones realizadas durante dos visitas realizadas a la empresa.

Previo a la aplicación o concepción de un modelo de control interno aplicado a la empresa es necesario identificar y diagnosticar tanto los requerimientos, manejo administrativo y los subsistemas de control (en el caso de que existan) para conocer la situación real de la empresa con respecto al conocimiento y aplicación de un modelo de control interno.

Inicialmente se realizó el diagnostico de requerimientos de control que consiste en la evaluación de la situación real de la empresa y su necesidad de implementar un sistema de control interno, primeramente se detecta que en la empresa no se tienen nociones sobre lo que es el control y con ello una falta de conciencia relacionada al riesgo, dentro de la cadena productiva se identificaron actividades aisladas en forma de revisiones sobretodo en la recepción de materia prima y en la entrega de producto terminado, en áreas específicas como la de corte se nota la falta de capacitación del personal por la gran cantidad de desperdicio que se genera, adicionalmente dentro de los lineamientos administrativos se identifica la carencia de un código de ética que rijan el comportamiento del personal, no hay una definición clara de metas, planes u objetivos y una alta rotación del personal contratado por horas (temporalidad).

Con respecto a la conciencia de impulsar el autocontrol, se nota que la administración da un trato adecuado al grupo de trabajo, lo que potencialmente puede ayudar a crear compromiso en los empleados para que realicen su labor de forma correcta.

Es importante resaltar que dentro del procedimiento de confección se realiza una evaluación de calidad de forma aleatoria a una serie de prendas terminadas, lo que demuestra la importancia de la calidad en el proceso productivo, que podría ser la base para diseñar la misión organizacional girando en torno a este concepto, además de servir este procedimiento como herramienta para medir el desempeño de cada empleado.

En conversación con el gerente con respecto a la cultura de control se verifico que la toma de decisiones se encuentra centralizada por la misma estructura de la empresa (familiar), adicionalmente las actividades y todos los procedimientos de revisión o control se realizan de forma totalmente empírica, es decir por costumbre y/o experiencia ya que no existe una evaluación de riesgos previa lo que conlleva a que estas actividades sean correctivas y no preventivas, ya que se realizan posterior a la materialización de alguna situación en específico y solo si el dueño y gerente lo requiere.

Las indagaciones y observaciones anteriores permiten afirmar que la administración no tiene clara la importancia de los objetivos organizacionales ni del control interno como herramienta para alcanzar las metas de la administración por medio de la evaluación de riesgos, pero si se le da importancia a varios procedimientos para evaluar la calidad y la recepción y entrega de inventarios. Esto a su vez demuestra la necesidad de establecer un sistema de control interno como mecanismo para enfocar el funcionamiento de la empresa hacia unos objetivos organizacionales que deben ser diseñados por gerencia, y dar soporte a todos los procedimientos que se realizan de forma automática y por costumbre y no tras una evaluación adecuada de los riesgos inherentes al mercado de la empresa y su estructura operativa.

Tabla 1: Resumen Diagnostico de requerimientos de control

Cultura de control	Situación
Se tienen nociones acerca del control pero no se tienen herramientas para diseñar un sistema de control	La administración desconoce la idea de control interno, y a su vez la metodología para aplicarlo a los procesos internos
Conciencia de impulsar el autocontrol	Es complicado de medir ya que depende del compromiso de cada empleado pero se construye con base al buen trato y un buen ámbito laboral
Conciencia de la importancia de la calidad en los procesos	La empresa no maneja una misión y visión pero en su proceso productivo siempre está

	presente la importancia de la calidad del producto final.
Poseen código de ética pero no está escrito	No existe un manual que maneje el código de ética, por lo que el comportamiento de los empleados no está regido por ningún lineamiento de la administración.
El control se encuentra centralizado en la dirección	Al ser una empresa familiar el control está dado por la gerencia y el grupo familiar
El control se ejerce por costumbre y experiencia	Al no existir una evaluación sobre los riesgos inherentes a los procesos empresariales el control se da posterior a la materialización de estos.
En cuanto a la planeación y verificación del control existen deficiencias porque se centraliza en el dueño o gerente	Todas las decisiones son tomadas por el dueño y gerente

Posterior al diagnóstico de requerimiento de control se realizó la evaluación del manejo administrativo del control, en este procedimiento se verifica que la planeación del control no se basa en la planeación general de la empresa, adicionalmente por límites financieros en Confecciones Avance EU no existe personal que se encargue de diseñar o evaluar controles (auditoría interna), solo se identificaron procedimientos de revisión o de control de forma limitada en el área operativa, dado que la administración lo ve como el único punto crítico y en sí “riesgoso” ya que solo consideran la pérdida de materia prima como elemento que afecta la obtención de ingresos. Las actividades de revisión (control) a niveles operativos son realizados por los familiares del dueño o el en persona, en estos se verifica que las cantidades sean las correctas (entregadas y recibidas), mientras que en los procesos administrativos no existe ninguna actividad de control ya que la totalidad de pagos es realizada por el gerente.

Tabla 2: Resumen Diagnóstico del manejo administrativo del control

Cultura de control	Situación
La planeación del control no se basa en la planeación general de la empresa	No está amarrada la planeación de controles a las políticas de la empresa porque ambos conceptos no son claramente manejados.
No existe personal encargado de esta función (control)	Por límites operativos no hay una persona encargada de realizar seguimiento en el caso de existir procedimientos de control
El control se ejecuta principalmente en las áreas de producción y de soporte	El área administrativa no posee controles para evaluar los riesgos inherentes a esta operación, los únicos controles están en el área de producción
La ejecución del control en los niveles operativos se realiza en forma más precisa, en tanto que en los niveles gerenciales es más informal	Los controles operativos se realizan más que todo con respecto a la materia prima, ya que se deben cumplir con pedidos y operaciones netamente comerciales.

Finalmente se realizó el Diagnóstico de los subsistemas de control este procedimiento busca identificar la situación real de la empresa y el manejo del control, en el desarrollo de esta actividad resaltan situaciones específicas como la no existencia de un procedimiento con el que se identifiquen riesgos inherentes o situacionales innatas a las actividades operativas o administrativas, las situaciones problema son evaluadas por el gerente posterior a su materialización lo que refleja informalidad en el proceso, y un aprendizaje basado en la experiencia (correctivo) y no en la prevención de estos sucesos. Al momento de hablar de riesgos la administración los relaciona a la pérdida de materia prima y de activos fijos (por su valor) ya que sería catastrófico su impacto por lo que se limitan a pagar pólizas que cubren parcialmente estos activos. Al indagar sobre los controles sobre el dinero la confianza esta sobre el uso de firmas autorizadas para realizar transferencias bancarias y en la antigüedad (en la organización) de la tesorera. Finalmente ante la indagación sobre la realización de

reuniones entre el dueño y sus familiares la respuesta es que solo se realizan de forma esporádica para hablar de la situación financiera.

Tabla 3. Resumen Diagnóstico de los subsistemas de control

Cultura de control	Situación
La identificación de riesgos se realiza en forma intuitiva y con base en la experiencia	No existe una cultura de identificación de riesgos la decisiones se toman con respecto a la materialización de estos.
No existen metodologías para evaluar los riesgos, en cuanto a su identificación prima la experiencia	Al igual que el punto anterior no existe una cultura de identificación de riesgos
Los métodos más usados para manejar los riesgos son la prevención y la protección, además de la adquisición de pólizas de seguros	El uso se limita a pólizas y seguros de la propiedad planta y equipo
Los métodos se centran en proteger especialmente los recursos físicos y el dinero	El control del dinero se da por medio de firmas autorizadas para realizar pagos, y los seguros se encargan de los recursos físicos.
La evaluación de la gestión a través de la comparación de resultados frente a lo presupuestado es la más común	No existe una evaluación de resultados, ya que no se manejan presupuestos para cada proceso de la empresa por lo que no es posible realizar comparaciones que den margen para mejorar a las actividades normales.
No se realiza comparación de los resultados propios con los de la competencia	No existe una evaluación de los resultados con los del mercado.
Las reuniones de grupo se realizan periódicamente como elemento de evaluación adicional y para efecto de toma de decisiones	Las reuniones entre dueños se dan específicamente con el fin de evaluar la situación financiera.

Cabe resaltar que la empresa maneja algunos controles de forma continua desde lo empírico como firmas autorizadas, pólizas de seguro (incendio y robos), verificación de la materia prima al momento de ser recibida, conciliaciones bancarias, autorización de pagos, ubicación estratégica del almacén de materia prima, autorización para recibir y retirar inventarios.

Sistema de control interno SICOP en Confecciones Avance EU

A través de las visitas a la empresa y la evaluación diagnóstica anteriormente descrita se logró identificar una carencia relacionada a la cultura de control y gestión administrativa evidenciado en la falta de una misión, visión o plan estratégico que proyecte a la empresa en el futuro, adicionalmente se observan actividades que fácilmente podrían usarse como parte de un modelo de control interno pero que no están relacionadas a un riesgo específico sino que se realizan dada la experiencia administrativa del gerente. Se busca que con el sistema de control interno SICOP la empresa tenga una herramienta que le ayude a cumplir los objetivos organizacionales y permita con esto una evaluación adecuada de riesgos por medio de la estructuración de tres sistemas que abarcan desde la identificación de riesgos hasta la evaluación y mejora de los controles aplicados.



Grafico 2

Inicialmente el sistema preventivo y su primer subsistema; ambiente de control es uno de los puntos críticos y se debe trabajar con la base de empleados fijos de forma que se cree un "sistema de creencias" que define los niveles de desempeño deseado y el comportamiento de sus empleados, es decir hace parte de la estrategia del negocio y debe de ser comunicado por

la gerencia a la totalidad de sus empleados por medio de declaraciones o comunicados de su misión, visión y valores corporativos, por lo tanto en la empresa Confecciones Avance EU es necesario que se diseñen dichos conceptos y de esta manera tanto la administración como los empleados puedan identificar claramente quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que ayudaran a alcanzar dichos objetivos. Para transmitir a los empleados estas políticas no es obligatorio que estos memoricen estos conceptos si no que se logre interiorizar en ellos una frase como en el caso de la misión: “Los mejores suéteres femeninos por calidad, comodidad, diseño y precio”. El sistema de creencias debe de ser usado para transmitir información a sus empleados no solo sujeto a la misión si no que aplica para cada área de la empresa y así facilitar el entendimiento de las ideas de la gerencia.

Por otro lado el ambiente de control también está integrado por el sistema límite que a diferencia del sistema de creencias maneja y delimita lo que se considera aceptable por los empleados de la organización y que de ser sobrepasados generarían un riesgo en sí. El sistema límite funciona como los mandamientos del trabajador, lo que no se debe hacer, este proceso debe ser diseñado por la organización, como ejemplo para el área de tesorería y ventas (o para toda la empresa en general) rechazar regalos o favores de clientes que a largo plazo pueda generar un conflicto de interés y finalmente influenciar la actuación de los empleados. Estas directrices deben dar forma a un manual diseñado por la administración y finalmente entregado a cada empleado para su conocimiento.

Además del ambiente de control el sistema preventivo también integra el subsistema de evaluación de riesgos, que no debe confundirse con los riesgos ya que el primero es el que se encarga de la identificación y análisis de los riesgos relevantes que en caso de materializarse puedan afectar la consecución de los objetivos planeados por la administración. Como herramienta para manejar este subsistema y todos los que necesiten de la evaluación y análisis de situaciones se recomienda crear un comité formado por el dueño y los encargados (o empleados líderes) de cada área en el que se puedan evaluar los riesgos, dejarlos por escrito para que cada uno de ellos pueda realizar el seguimiento y comunicar estas situaciones al dueño. Por la estructura de este comité se puede programar una reunión

cada tres meses para evaluar las situaciones señaladas en la reunión anterior y la identificación de nuevos riesgos.

A partir de las diferentes indagaciones se realizó una evaluación de los procesos y con base a esto se lograron identificar varios riesgos que podrían generar dificultades en la consecución de los objetivos organizacionales que en caso de materializarse, es relevante revelar que el proceso financiero fue limitado por la empresa, por lo que no fue posible realizar un análisis de las cifras contables para ahondar en la situación financiera y contable, para identificar errores o variaciones que podrían estar afectando el negocio en marcha, o inconsistencias de la información. (Ver Tabla 4 Riesgos y actividades de control).

Pasando al Sistema Ejecutivo del modelo SICOP las actividades de control se deben generar a partir de los riesgos identificados en el sistema preventivo, en el caso práctico las posibles actividades de control están sujetas a los riesgos identificados en las visitas a la empresa. (Ver Tabla 4 Riesgos y actividades de control). Es necesario que en las reuniones de área con el gerente además de la comunicación sobre posibles situaciones que afecten a la empresa se diseñen actividades que mitiguen en gran porcentaje el impacto de la materialización del riesgo.

El siguiente punto crítico del sistema ejecutivo es el autocontrol, es dentro de las responsabilidades de la gerencia el factor más importante del control por lo que es necesario diseñar y desarrollar la cultura del autocontrol y la autoevaluación en la organización buscando optimizar los recursos y hacer más eficientes los procesos. El autocontrol busca que cada empleado se evalúe, que revise su labor y busque la forma de ser más productivo cuestionando la forma en que desarrolla su actividad dentro de la organización, por lo que como lo sugiere Bob Nelson “un individuo sin información no puede asumir responsabilidad alguna. Un individuo con información, como mínimo debe ser consciente de sus obligaciones” es decir los empleados deben ser capacitados, conocer a fondo su función y las consecuencias de su buena labor o de los errores que cometa.

Tabla 4 Riesgos y actividades de control

Fuente: Elaboración propia

No	Riesgos	Causa	Efecto	Agente Generador	Riesgo Puro			Control	
					Probabilidad	Impacto	Criticidad	Descripción	Tipo
1	Acto doloso: Desviación de pagos a terceros por medios electrónicos (Bancos, Tarjetas de Crédito)	Acceso ilegal de terceros a las claves y/o uso doloso de las claves por personal autorizado	Pérdidas económicas	Personas	Probable	Catastrófico	Extremo	La Administradora realiza revisiones selectivas de las entradas y salidas de dinero, dependiendo de su disponibilidad de tiempo, pues tiene muchas funciones a cargo.	Preventivo
2	Robo: Sustracción indebida de unidades de inventarios de las bodegas.	1. Inadecuadas medidas de seguridad física. 2. Falta de inventarios físico periódicos	Pérdidas económicas	Personas	Probable	Catastrófico	Extremo	1. Requisas a entrada y salida 2. Cámaras de seguridad 3. Restricciones de acceso 4. Inventarios físicos periódicos	1. Protección 2. Detectivo 3. Preventivo
3	Demora: Inoportunidad en la entrega de informes contables.	Las dependencias entregan la información a destiempo, la información entregada por las dependencias no es correcta, fallas técnicas en el sistema, desconocimiento de la existencia o modificación de una norma legal y obsolescencia tecnológica de los equipos de cómputo.	Pérdidas económicas y sanciones.	Personas e Instalaciones	Probable	Mayor	Extremo	El Contador establece las fechas en las que debe ser entregada la información.	Preventivo
4	Imprecisión: Nóminas e Informes presentadas con errores.	Errores humanos en la digitación, información incorrecta entregada por las dependencias, modificación posterior a la entrega de informes.	Pérdidas económicas	Personas	Probable	Catastrófico	Extremo	La Administradora y la persona encargada de la Tesorería revisan la nómina antes de ser pagada.	Preventivo

Riesgos	Causa	Efecto	Agente Generador	Riesgo Puro			Control		
				Probabilidad	Impacto	Criticidad	Descripción	Tipo	
5	Error: Procesos de control erróneos o no existentes.	Inexistencia de controles por falta de recursos y tamaño de la empresa.	Pérdidas económicas por errores no detectados, incumplimiento de normas internas.	Personas (administración)	Probable	Mayor	Extremo	Documentar y aplicar actividades de control	Preventivo
6	Pago por horas operarios: Contratación informal	Modelo de contratación en pequeñas empresas del sector textil	Accidentes laborales, demandas, pérdidas económicas	Personas	Probable	Medio-bajo	Medio	Pago de Arp, para todo el personal sin importar modelo de contratación	Preventivo
7	Abuso de confianza	Confianza desmedida en empleados antiguos.	Pérdidas económicas, nivel operativo menor al esperado	Personas	Probable	Medio	Medio	Realizar evaluación de desempeño para la totalidad de empleados	Preventivo
8	Capacitación de los empleados	Los empleados de ciertas áreas deben tener una adecuada capacitación para maximizar su productividad	Perdidas económicas	Personas, manejo de las herramientas	Muy probable	Medio	Medio	Existen convenios con el SENA que ayudarían en la capacitación de los empleados y mejorar su capacidad operativa	1.Preventivo 2.Protección
9	Robo: Sustracción de prendas terminadas	Falta de control en las prendas confeccionadas	Perdidas económicas	Personas	Probable	Catastrófico	Extremo	1. Requisas a entrada y salida 2. Cámaras de seguridad 3. Restricciones de acceso	1. Protección 2. Detectivo 3. Preventivo
10	Selección inapropiada de proveedores	No hay una evaluación regular de precios de materias primas	Perdidas económicas	Políticas	Muy probable	Medio	Medio	Establecer una política para evaluar periódicamente los precios de materias primas	1.Detectivo 2.Protección
11	Colusión de labores	Falta de segregación de funciones	Perdidas económicas	Personas, políticas	Muy probable	Catastrófico	Extremo	Reevaluar las funciones especialmente en el área administrativa, con respecto a manejo del dinero y autorizaciones	Preventivo
12	Manejo de desperdicios	Estándares de producción	Perdidas económicas	Políticas	Muy probable	Medio	Medio	Crear promedios de consumo de materia prima para cada modelo y realizar revisiones aleatorias para verificar situaciones anómalas	1.Detectivo 2.Protección

Riesgos		Causa	Efecto	Agente Generador	Riesgo Puro			Control	
					Probabilidad	Impacto	Criticidad	Descripción	Tipo
13	Manejo de caja menor	Insuficiente control de efectivo	Perdidas económicas	Personas, políticas	Probable	Bajo	Medio	Realizar arquezos de caja sorpresa al personal que maneja efectivo	Detectivo
14	Robo: Activos fijos	Falta de control de activos fijos (especialmente los pequeños)	Perdidas económicas	Personas	Probable	Medio	Medio	Marcación de activos fijos y revisión periódica de estos inventarios	1.Detectivo 2.Protección

El autocontrol se debe promover desde la gerencia basado en los principios y valores que quiere seguir la organización a partir de la motivación del personal, reconocimiento del trabajo que busca generar un mayor compromiso hacia la empresa. Si el personal está motivado estará pendiente de sus obligaciones, ejecutara su trabajo con mayor agrado no necesitara a alguien recordando cómo hacer las cosas, porque las conoce y las reconoce como propias, se puede asumir que del compromiso surge la pertenencia, es decir se puede decir que la motivación es un mecanismo de autocontrol.

Como es entendible crear pertenencia y a su vez autocontrol es una tarea de mediano a largo plazo, ya que funciona a su vez como un mecanismo que debe de ser diseñado, planeado y ejecutado de la mano de la gerencia. Para la planeación se deben establecer indicadores, diferentes mecanismos de medición y comparación de los avances logrados (como tableros de control) por lo que se puede evaluar la “pertenencia” de los empleados y otros elementos como el estado de ánimo de los empleados por medio de su productividad. Dentro de la planeación se deben diseñar reconocimientos para los empleados inicialmente estos deben ser de tipo económico como método para exaltar los logros obtenidos en forma de comisiones o premios, que ayuden a incorporar una competencia sana entre trabajadores y mejore su evaluación productiva, es necesario tener un cronograma de capacitación (por los recursos limitados de la empresa es posible pensar en capacitar empleados con cierta antigüedad), adicional a las actividades de reconocimiento de desempeño se deben buscar o crear canales de información en la que esta fluya de forma transversal entre jefes y trabajadores. Finalmente por medio de las herramientas elegidas en este caso tablero de control (por medio de un cuadro se realiza el seguimiento y monitoreo de los resultados operativos de uno o varios empleados y se evalúa su desempeño en un rango de tiempo específico) se realice por parte de la administración una evaluación constante de los logros obtenidos que reflejan un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa lo que es a su vez autocontrol.

Finalmente el sistema diagnóstico del modelo SICOP permite evaluar el funcionamiento del sistema de control establecido en la empresa. Para que el sistema diagnostico funcione de

forma correcta es necesario identificar las variables críticas de desempeño estas contienen tres cualidades: Capacidad para medir los resultados del proceso, se puedan comparar frente a los resultados anteriores y la posibilidad de corregir las desviaciones. Para la empresa Confecciones Avance EU las principales variables críticas de desempeño se pueden dividir en financieras: flujo de caja, aumento/disminución de ventas. Relacionadas a los clientes: evaluación de ventas de nuevas referencias, porcentaje de compras por cliente. Medidas internas: Costos unitarios, productividad, rotación de inventario. Con estas variables es posible medir los resultados y a su vez evaluar la evaluación de la estrategia organizacional. Es importante que la empresa tenga claro la forma de identificar estas variables para que se acomode a sus necesidades, ya que dichas variables se pueden encontrar desde el ejercicio de imaginar como una estrategia falla y posteriormente preguntarse qué factores son los causantes de estas fallas.

Es importante dentro del diagnóstico del sistema de control realizar la evaluación de desempeño del modelo, dicha actividad se debe de llevar a cabo en un comité en el que se reúnan el gerente y los encargados de las áreas para verificar su funcionamiento, identificar desviaciones y corregirlas, en este comité se debe evaluar cada sistema del modelo, verificar la materialización de riesgos y si los controles establecidos contribuyen a mitigar y/o evitar los riesgos del negocio.

CONCLUSIONES

Con las indagaciones realizadas en la empresa Confecciones Avance EU, se lograron identificar situaciones relevantes que sirven como base para lograr ejecutar el modelo de control interno SICOP como herramienta para prevenir situaciones críticas que pudieran afectar la continuidad de la organización y las metas de la dirección.

Adicionalmente se evidenciaron varias circunstancias a partir del trabajo de campo y el proceso de investigación que deben de ser evaluadas por la administración como son:

- Falta de capacitación del personal,
- Falta de un código de ética,
- Carencia en la definición de metas, planes, objetivos y responsabilidades,
- Alta rotación de personal por su contratación temporal en periodos específicos del año.
- La inexistencia de un mecanismo establecido para identificar los riesgos que puede impactar en el cumplimiento de los objetivos,

Estas situaciones deben ser evaluadas y solucionadas rápidamente por medio de la creación de políticas que ayuden a fomentar una cultura administrativa y así crear unos cimientos sólidos para la aplicación de un modelo de control interno.

En el caso de que la administración de la empresa opte por la aplicación del modelo de control interno descrito en este documento se debe enfatizar en el manejo y creación de un comité de control formado por el gerente y los encargados de cada área (o empleados clave para el caso de Confecciones Avance EU) ya que este funcionaria como reemplazo parcial al área de auditoria interna de una gran empresas y desde este comité realizar la identificación de riesgos, planeación de actividades de control (ver ejemplo en Tabla 4 Riesgos y actividades de control), evaluación del modelo y retroalimentación a las variables manejadas y al sistema en sí mismo para que sea de mayor valor a la organización y se logre alcanzar los objetivos organizacionales .

Además del comité de control es totalmente necesario que se dé énfasis al sistema ejecutivo del modelo y más específicamente al autocontrol y a las actividades descritas para buscar generar a mediano plazo más pertenencia en los empleados ya que la base del modelo SICOP (y de cualquier modelo de control interno) son las personas ya que son fundamentales para mitigar los riesgos (o generarlos) por lo que es necesario que estos tengan conocimiento total de sus obligaciones, los efectos de realizar bien o mal su labor. Por lo que la administración debe manejar planes de capacitación (el SENA tiene planes bastante atractivos para la capacitación en el área de confección), estímulos por cumplimiento de objetivos, entre otros para que los empleados se sientan motivados a realizar su labor de forma más eficaz, realizando periódicamente desde la administración el seguimiento y evaluación respectiva de los progresos del autocontrol por medio de un tablero de control.

En este proceso es necesario que la empresa Confecciones Avance EU formalice el sistema de control interno y adopte una visión hacia la identificación, evaluación y prevención de riesgos que comprometa a todo el personal de la organización, facilitando así localizar puntos críticos que deberán ser tratados en el comité de control, que se encargara de crear e implementar actividades de control para estos riesgos.

Igualmente es importante resaltar desde un ámbito más general que además de la estructuración de un sistema de control interno se le debe dar la importancia necesaria a crear cultura administrativa y desde esta tratar de cambiar la visión que se tiene de negocio sobre todo de gerentes y administradores de pequeñas empresas, ya que históricamente desde la cultura colombiana se ha pensado que ser empresario es tener un capital para “montar” una empresa, omitiendo procesos y análisis de suma importancia como la planeación de objetivos, situación y competencia del mercado, necesidades del cliente, evaluación de resultados entre otros, y erróneamente menospreciando la ayuda gubernamental que se presta en establecimientos como el Parque E en la ciudad de Medellín que apoya a la creación o fortalecimiento de estas empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Mejía, R. (2002) Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP).
Revista Universidad de EAFIT N° 125, 14p

Presidencia de la Republica de Colombia (2000) Ley 590 del 2000 (Extraído el 16 de
Febrero de 2014) <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Gallo M. G. (2011, Julio 23) Las PYMES textiles tendrán más crédito. EL
COLOMBIANO.

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/las_PYMES_textiles_tendran_mas_credito/las_PYMES_textiles_tendran_mas_credito.asp

MAPFRE Codiseguro S.A (2010) Informe del Sector Textil y Confecciones Colombiano.

De Coster, Jozef. The Milan of Latin América, 2010, 6p

Redacción de El País. (2013) El contrabando, un flagelo que golpea gravemente la
economía colombiana, publicación abril 28 de 2013.

Cámara de comercio de Medellín, (2011) Extraído el 16 de Febrero de 2014)
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Textil-Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx>

INEXMODA. (2008). INEXMODA. Recuperado el 5 de Mayo de 2010, de
<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>

Dorta V. J. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control interno. Revista
Internacional Legis de Contabilidad, 22, 9 – 58.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Control Interno. Informe coso. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Mantilla B. S. (2000). Control interno de los nuevos instrumentos financieros una herramienta de información para considerar el COSO Internal Control-Integrated framework en aplicaciones de derivados. Colombia: ECOE Ediciones.

Galán, David. Comprensión del ambiente de control es crítico para las organizaciones. Extraído el 3 de marzo de 2013

https://www.deloitte.com/view/es_do/do/dd63fcba966d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Pérez S. P. (2007). Los cinco componentes del control interno. De Gerencia.com. Extraído el 16 de Febrero, 2013 de

http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

Muñiz Gonzales, Rafael (2011) Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición, Extraído el 16 de febrero de 2013.

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Valda, Juan Carlos. 7 pasos para lograr la eficiencia en la gestión de una Pyme en crecimiento. Extraído el 16 de febrero de 2013.

<http://jcvalda.wordpress.com/2013/12/16/7-pasos-para-lograr-la-eficiencia-en-la-gestion-de-una-pyme-en-crecimiento-2/>

Nelson, B (2005). 1001 Formas de Motivar a los Empleados. Grupo Editorial Norma.

Portafolio, Economía y Negocios. Extraído el 6 de mayo de 2015

<http://www.portafolio.co/economia/empleo-sector-textil>

