

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - CONTADURIA PUBLICA

CAMILO HERNÁNDEZ RUIZ

Marco teórico

- Contexto Pyme
- Actualidad sector textil y confecciones en Colombia
- Contextualización control interno
- Modelos de control interno
- Modelo de control interno SICOP

Justificación del problema

- Desconocimiento de la cultura de control
- Recursos y estructura limitada para tener personal dedicado al control interno
- Toma de decisiones posterior a la materialización de los riesgos.
- Falta de conciencia de la importancia de la calidad de procesos

Metodología aplicada

Estudio de casos (cualitativa):

- Empresa: Confecciones Avance EU, Envigado, Antioquia
- Fundada en 2001

MODELO DE CONTROL INTERNO SICOP (Sistema de Control Interno para Pymes)

El modelo busca ser un soporte de la empresa en el cumplimiento de su plan estratégico, su misión y formulación de su visión.

El modelo plantea la siguiente estructura organizacional para cumplir con los objetivos de la administración:

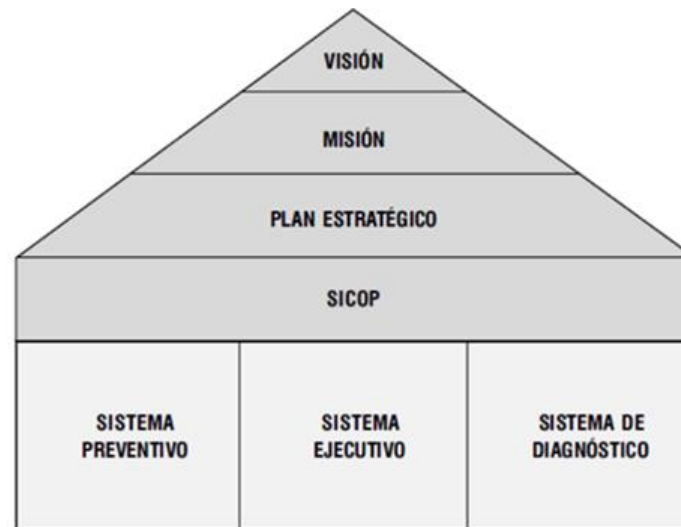


Gráfico 1

Análisis de resultados - Diagnostico

Diagnostico 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

Análisis de resultados - Diagnostico

Diagnostico 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 limites 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.

Análisis de resultados - Diagnostico

Diagnostico 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.

Análisis de resultados –Riesgo/Control

Riesgos	Causa	Probabilidad	Impacto	Actividad de Control	Tipo control
Robo: Sustracción indebida de unidades de inventarios de las bodegas.	1. Inadecuadas medidas de seguridad física. 2. Falta de inventarios físico periódicos	Probable	Alto	1. Requisas a entrada y salida 2. Cámaras de seguridad 3. Restricciones de acceso 4. Inventarios físicos periódicos	1. Protección 2. Detectivo 3. Preventivo
Abuso de confianza	Confianza desmedida en empleados antiguos.	Probable	Medio	Realizar evaluación de desempeño para la totalidad de empleados	1. Preventivo 2. Detectivo
Capacitación de los empleados	Los empleados de ciertas areas deben tener una adecuada capacitación para maximizar su productividad	Muy probable	Medio	Existen convenios con el SENA que ayudarían en la capacitación de los empleados y mejorar su capacidad operativa	1.Preventivo 2.Protección
Selección inapropiada de proveedores	No hay una evaluación regular de precios de materias primas	Muy probable	Medio	Establecer una política para evaluar periódicamente los precios de materias primas	1.Detectivo 2.Protección
Colusión de labores	Falta de segregación de funciones	Muy probable	Catastrófico	Reevaluar las funciones especialmente en el área administrativa, con respecto a manejo del dinero y autorizaciones	Preventivo
Manejo de desperdicios	Estándares de producción	Muy probable	Medio	Crear promedios de consumo de materia prima para cada modelo y realizar revisiones aleatorias para verificar situaciones anómalas	1.Detectivo 2.Protección

Conclusiones

El diagnóstico sugerido por el modelo SICOP y las indagaciones en la empresa Confecciones Avance EU permitió la identificación de situaciones que deben ser evaluadas antes de plantear la aplicación de un modelo de control interno como son:

- No están definidas las metas, planes ni objetivos a futuro.
- Falta de definición de responsabilidades tanto para empleados y administración.
- Contratación temporal – alta rotación de empleados.

Conclusiones

Si se opta por la aplicación del modelo de control interno SICOP se debe enfatizar en el manejo y creación de un comité de control formado por el gerente y los encargados de cada área, ya que este funcionaria como reemplazo parcial al área de control interno de una gran empresas y desde este comité realizar la identificación de riesgos, planeación de actividades de control, evaluación del modelo y retroalimentación a las variables elegidas por la administración y al sistema en sí mismo para que sea de mayor valor a la organización y se logre alcanzar los objetivos.

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 para buscar generar a mediano plazo más pertenencia en los empleados ya que la base de este modelo de control interno para mitigar los riesgos son las personas.

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, ya que la capacitación de gerentes o dueños de estas pequeñas empresas es la base para el progreso desde la planeación de objetivos, situación del mercado, necesidades del cliente y evaluación de resultados.