

METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS “CIPE”

DIDIER SAMÍR ANGULO VALDELAMAR

Estudiante de décimo semestre de Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia

didier7angulo@gmail.com

OSCAR YAMIT QUIROZ RESTREPO

Estudiante de décimo semestre de Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia

oscaryam@hotmail.com

FRANCISCO JUNIOR SÁNCHEZ GIRALDO

Estudiante de décimo semestre de Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia

junior0914@hotmail.com

RESUMEN

Las pequeñas empresas se han convertido actualmente en el motor de la economía colombiana, no sólo por su abundante participación sino porque aportan al sostenimiento económico y social del país, generando riqueza, empleo, facilitando la obtención de recursos, al pago de impuestos, al bienestar y al mejoramiento en la distribución del ingreso. Sin embargo, a pesar de su importancia a nivel económico, se evidencia en ellas grandes falencias a nivel administrativo y financiero, los cuales obedecen, entre otras situaciones a problemas en el control, puesto que para sus dueños y/o propietarios resulta oneroso e innecesario implementar sistemas de control interno en este tipo de empresas. Por esta razón, surge la necesidad, para el grupo de investigación, de desarrollar una metodología de control interno que se pueda aplicar eficientemente en las pequeñas empresas, basada en los 5 elementos del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo.

Palabras claves: Actividades de control, ambiente de control, control, control interno, evaluación de riesgos, información y comunicación, metodología, monitoreo, pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

El tema del control organizacional representa un alto grado de importancia para las entidades, ya que es prenda de garantía en el accionar de cada uno de sus procesos y niveles. Por esta razón, se vincula directamente con las grandes organizaciones, evidenciándose notablemente un alto nivel de abandono hacia las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como Pymes, pues son pocas las personas que se han interesado en la contribución de este tema, pudiendo destacar a Rubi Consuelo Mejía, quien desarrolló un sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP) en el año 2002.

Para el grupo de investigación que desarrolla este trabajo, ha sido de interés estudiar a fondo y conocer el por qué de la poca o nula aplicación del control en las pequeñas empresas, para posteriormente desarrollar una metodología, siendo ésta una alternativa de solución eficiente para éste tipo de empresas. Es así como a través de cuatro capítulos se elabora un estudio detallado, permitiendo una mejor ilustración de cada uno de los factores que representan la finalidad del trabajo, siendo éstos los siguientes: El control organizacional, las pequeñas empresas, el control interno en las pequeñas empresas, y la metodología de control interno para las pequeñas empresas (CIPE).

Es claro destacar que con la metodología en mención se pretende crear conciencia en las pequeñas empresas de la necesidad de contar mínimamente con principios básicos de control, que permitan tener algún grado de manejo sobre cada uno de los recursos empresariales. El desarrollo de ésta metodología se apoya en la estructura básica del control interno, la cual se compone de 5 elementos a saber: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo. Para el trabajo de campo, se aplicaron encuestas a un total de 32 pequeñas empresas de la ciudad de Medellín, en las cuales se indagó acerca de la aplicación de cada uno de estos elementos, encontrando así las principales falencias que fueron base fundamental para la construcción de la propuesta metodológica.

CAPÍTULO I

EL CONTROL ORGANIZACIONAL

Para iniciar el desarrollo de este capítulo, dedicado exclusivamente al Control Organizacional, es importante hacerlo con la definición del término Control como tal, el cual proviene del término francés "controle" y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede referirse al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema. Según lo define el profesor estadounidense John P. Van Gigch, el control es la "acción de guía y mantenimiento por la cual se evita que un sistema pase por variaciones y oscilaciones inestables o no amortiguadas y otros efectos no deseados". Otra definición señala que el control es el "mecanismo administrativo que permite determinar el estado y comportamiento de las diversas variables de la organización con miras a corregir las desviaciones que en ellas se den y sus posibles causas, con el objetivo fundamental de garantizar la permanencia de la organización y su desarrollo". Por su parte, Eloy Granda Carazas, en su artículo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado "Control Organizacional" precisa que

La palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas. (Granda, 1993, pág.52)

Como se puede apreciar, el término control puede abarcar muchos conceptos o definiciones, por lo cual es común encontrar distintos tipos o clases de control, entre los cuales podemos destacar los siguientes: Detectivo (Identifica oportunamente los riesgos que ya se materializaron), De Protección (Busca disminuir el impacto en el caso de que se materialicen los riesgos), Correctivo (Busca recuperar y normalizar), Preventivo (Interviene en las causas de los riesgos y está dirigido a la administración y reducción de los riesgos inherentes a la actividad, siempre que sean previsibles), Evaluativo (Se dirige a analizar la gestión realizada, para incorporar las mejoras y correctivos más apropiados), Ejecutivo (Se dirige a garantizar que en la ejecución de las actividades se cumpla con lo planeado, de forma oportuna y eficiente), Verificativo (Se orienta a comprobar el cumplimiento, veracidad, eficiencia y efectividad del sistema de control).

El control nace en uno de sus enfoques históricos, conocido como vertiente Anglosajona, exactamente en el modelo clásico, en el cual la integración de la administración, el control de la calidad y el control en las operaciones, realizadas principalmente en las actividades mercantiles dieron lugar al nacimiento formal del control interno, al cual se le fueron asignando funciones, tales como la organización y la coordinación integral de sistemas dentro de la organización.

En el desarrollo o evolución del control existen dos corrientes muy fuertes, las cuales son la base del control organizacional moderno, éstas corrientes o enfoques son: La corriente Latina, con origen en el Estado, y la vertiente Anglosajona, mencionada anteriormente, que surgió del liberalismo clásico.

Enfoque Latino

Nació de la necesidad del Estado de imponer su rigidez y autoritariedad frente a los patrimonios privados y públicos en manos de los funcionarios. El antecedente más

antiguo de control latino se observa en la Antigua Roma, donde con el Nomenclátor (persona encargada del control de los esclavos) y el Censor (persona encargada por medio del Estado para custodiar y controlar el patrimonio público) se empieza a construir la base de las funciones de inspección y vigilancia que ejercen los estados en la actualidad, como por ejemplo una especie de control político, social y fiscal que estaba a cargo de los comicios, los cuales en la antigüedad, exactamente en la antigua Roma, eran las juntas que se desarrollaban con el objetivo de manejar los negocios públicos.

Uno de los órganos de control más importantes en la evolución de la sociedad es el Colegio de Pontífices, extendido a través de las iglesias, y que regulaban además las legislaciones políticas, las relaciones sociales y espirituales, acciones que generaron la formación del control interno primitivo bajo el principio de buena fe, el cual fue transformándose mientras la iglesia cristiana se posicionaba como una fuerza política y social.

Como consecuencia de lo anterior y entrada la época feudal, se empieza a vislumbrar el control interno dentro del aspecto privado pero sobretodo en las comunidades religiosas, que entrando en consideraciones, son entidades privadas sin regulación directa del Estado en cuanto a vigilancia y control, y es tan evidente el avance dentro de estos entes, que en ésta época los únicos registros de contabilidades son los de los conventos, informaciones esenciales en el proceso del control que ejercían, desarrollando de esta forma actividades cada vez más técnicas y eficientes.

Es claro que este enfoque es una iniciativa del estado o gobierno, por lo tanto, a medida que la sociedad se va haciendo más amplia conlleva a imponerle un mayor patrimonio al cual implantarle su control y vigilancia, pudiéndose volver ineficiente en las actividades de control, con lo cual se empieza a tercerizar en manos privadas estas funciones, bajo su propia financiación, pero cumpliendo con las funciones que estaban dentro del marco estatal. En la actualidad, en Colombia estas funciones las realiza el revisor fiscal, quien desarrolla actividades de inspección y vigilancia, normatividad jurídica, además de la protección del capital privado, es decir, cumple y le es útil a las dos partes interesadas en el patrimonio, el Estado y la empresa.

En este punto, y para finalizar lo concerniente a este enfoque, se hace pertinente resaltar al autor Rafael Franco Ruíz, quien señala en su artículo "Evolución histórica del control" que:

El enfoque latino se sintetiza en una actividad de control de amplia cobertura, protectora simultánea de los intereses estatales y de los propietarios del capital, con objetivos de interés público, sin preocupación por la especialidad del control, pues desde siempre se estructuró en la filosofía de la integralidad; sus objetivos son garantizar la veracidad de los informes contables, proteger los intereses de los propietarios, el estado y la comunidad. La ejecución del control latino se deriva del poder del estado, está investida de autoridad y ejercicio de potestad de censura, hecho que lo tipifica como una escuela autoritaria, con objetivos básicos de vigilancia y castigo.

Enfoque Anglosajón

Esta vertiente incluye dos paradigmas que discrepan en su visión, en relación con el control del ámbito del capital, el trabajo y la administración, los cuales son: el modelo clásico y el modelo neoclásico. En el primero de estos, el control se relaciona directamente con el poder autónomo del capital, donde no se quiere depender y más bien se excluye la intervención del estado dentro de las actividades comerciales privadas.

Es importante resaltar que el modelo clásico aparece dentro del marco del enfoque anglosajón muy ligado a lo que actualmente se conoce como auditoría externa, y que buscaba verificar las gestiones administrativas, ya sea de recursos tales como eficiencia, disponibilidad de capital, entre otros, dentro de las empresas privadas.

Este modelo clásico nace dentro del ámbito de las compañías navieras, específicamente en las holandesas, las cuales, por su operación y actividades comerciales, se hacía peligroso sobre todo por la piratería su normal realización, entonces lo que hicieron los dueños o propietarios de las navieras fue delegar una especie de administradores, quienes realizaban todo tipo de negocios y viajes, luego reportaban al propietario los informes o las cuentas de todas las transacciones dentro de la expedición comercial. Esto se fue especializando cada vez más en busca de una mayor razonabilidad, para de esta forma poder presentar informes a los propietarios del capital. Entonces es resaltante que el modelo clásico de control organizacional se desarrolla ligado o de la mano de las sociedades privadas mercantiles y navieras, que se concentraban y fundamentaban más que todo, inicialmente, en actividades de confirmación, verificación y examen de las cuentas y reportes presentados por los administradores.

Las teorías administrativas en aumento y desarrollo son las que impulsan al modelo neoclásico del enfoque anglosajón, donde la alta gerencia crea la teoría de la agencia, en la cual se modifica la relación del capital y su administración.

El modelo neoclásico trae una evaluación de carácter externo, donde se busca garantizar independencia sobre los procesos de trabajo, además de dos vertientes nuevas, siendo estas la auditoría administrativa y la auditoría operacional, la primera, centrada en la ejecución y gestión de los administradores que delegaban los poseedores del capital, y la segunda tomaba como referencia los procesos y cadenas de valor presentes en las empresas y los evaluaba buscando fallas en el control interno de cada proceso y subproceso.

El desarrollo posterior al modelo neoclásico y las regulaciones de los países principalmente Estados Unidos, desembocó en lo que se denomina hoy como las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales estaban fundamentadas en normas de personal, de trabajo y de informes. Ligado a esto, el desarrollo del control de la gestión hace que el enfoque anglosajón se transforme de un control autoritario a uno mucho más democrático, poniendo por delante los principios y objetivos organizacionales donde el personal trabaja de forma conjunta en el logro de estos, y al igual que los administradores, son recompensados por su eficiencia y labor.

Es claro que el enfoque anglosajón tuvo su origen en las actividades y entes privados, donde la gestión debía especializarse y desarrollarse en cuanto al mercado y la competencia se expandía, haciendo que los controles cada vez fuesen mayores sobre toda la organización, ya sea en la gestión administrativa, las finanzas, la parte operativa y con el transcurrir del tiempo a la auditoría de los sistemas muy semejante a la auditoría operativa.

Con base a lo mencionado anteriormente, es pertinente resaltar que el paso del tiempo centró al enfoque anglosajón, específicamente a la corriente neoclásica en aspectos como el actuar en pro de los poseedores y dueños del capital de la empresa, es decir, los propietarios o socios de la misma. La auditoría cumple un papel fundamental en cuanto certifica las gestiones organizacionales aunque todavía desconoce los entornos y competencias empresariales, es decir, la parte que influye desde el exterior de la empresa mientras que la auditoría externa cedió campo al control interno, hecho que lo reforzó y logró que organizaciones se desarrollaran de forma más rápida y eficiente, siempre y cuando éste fuera continuo en el tiempo.

Entonces dentro de la evolución del control éste se topa con la especialización de los sistemas y las economías más competitivas y diversificadas, además de la flexibilización de las actividades y procesos de las empresas, siendo aquí donde el proceso del control entra en su punto más fuerte de transformación, pues toma de la auditoría de gestión operativa, financiera y de sistemas bases para un control interno que entienda a la empresa como un ente cambiante y dinámico, en donde los procesos son controlados desde adentro por medio de una gran labor y un eficaz control interno que cubra toda la organización desde sus principios y objetivos gerenciales, pasando por sus procesos, riesgos y comunicaciones internas, para de esta forma terminar en una retroalimentación denominada monitoreo.

A continuación se presenta un paralelo entre el enfoque latino y el enfoque anglosajón, en el cual se señalan las principales características de cada uno de ellos, con el fin de facilitar una mejor comprensión e identificar sus diferencias.

ENFOQUE LATINO	ENFOQUE ANGLOSAJÓN
Surge adherido a las estructuras del Estado	Surge del interés privado
Tuvo sus inicios en el control de esclavos y senadores, con el fin de cuidar el patrimonio público	Tuvo su origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la organización de las sociedades mercantiles
No se interesó por la especialización del control, ya que está regido bajo el principio de integralidad	Propende por la especialización del control (La auditoría administrativa, auditoría financiera, auditoría operacional)
Propende por el Estado que interviene la actividad privada	Propende por el Estado mínimo y la libertad de empresa
Su objetivo fundamental es generar fidedignidad en la información para detectar fraudes	Su objetivo es evaluar la gestión de la administración y mejorar las prácticas administrativas
Implementó el control de calidad como herramienta para protección al consumidor	Implementó el control de calidad con el fin de mejorar los procesos
Crea reglamentación dirigida a la regulación del proceso de distribución y producción de los bienes y servicios	Crea reglamentos y normatividad dirigida al mejoramiento de la eficiencia de los procesos operativos

Fuente: Montoya, S. (Profesora.). 2009. Clase del proyecto de aula Control. Medellín: Universidad de Antioquia.

Sistemas de Control

A continuación se mencionaran los diferentes sistemas de control organizacional, los cuales presentan características diversas, haciéndolos aplicables a varios tipos de organizaciones. Estos modelos, especialmente el Modelo Coso, serán punto de partida para el desarrollo metodológico del presente trabajo.

Modelo Estándar de Control Interno – MECI

Este modelo de control es de carácter público, nace dentro del marco estatal y el control de las empresas públicas, es regido por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Además proporciona el marco para evaluar la gestión estratégica, la gestión administrativa y los mecanismos de evaluación que internamente controlan al ente público, aunque la idea u objetivo principal de este modelo es guiar a las organizaciones públicas en la consecución de los objetivos y así contribuir a los objetivos generales del Estado.

El MECI se fundamenta en tres grandes subsistemas: Primero, el de control estratégico, en donde se realizan todos los procesos misionales del ente público, es decir, el marco estratégico: misión, visión, objetivos, etc. Segundo, el de control de gestión, subsistema que dicta los lineamientos en aspectos como políticas y procedimientos, actividades y control de los mismos, además de hacer llegar a toda la organización dicha información. Y por último, el subsistema de control de evaluación, donde se enmarcan los procesos de evaluación y retroalimentación de todo el sistema en busca siempre de controles que puedan mejorar el mismo. Además de los subsistemas mencionados, el modelo MECI cuenta con 9 componentes y 29 elementos de control que apoyan a tales subsistemas.

El componente principal del MECI son los subsistemas de control estratégico, control de gestión y control de evaluación, además de 3 principios constitucionales, siendo éstos: El autocontrol (entendido como la capacidad que tienen en este caso los funcionarios públicos para realizarse su propia retroalimentación y constatar que no hayan errores en la gestión y propender por el mejoramiento del sistema), la autorregulación (que es la capacidad general de un ente público para gestionar y regular sus políticas y procedimientos), y la autogestión (definida como la capacidad para aplicar la gestión administrativa de forma eficiente dentro de la organización pública como un todo).

En la estructura del MECI se encuentran 5 objetivos básicos, los cuales se clasifican en: objetivos de cumplimiento, de control, de ejecución, de evaluación y de información. En comparación con el modelo COSO, que será tratado posteriormente, el MECI dentro de su estructura incluye en el subsistema de control estratégico el ambiente de control y la administración de riesgos, que corresponden a 2 elementos del COSO. Además, dentro del subsistema de gestión se encuentran las actividades de control, de información y de comunicación, otros dos elementos del COSO. Es pertinente señalar el gran parecido que tienen estos dos modelos, ya que dentro del subsistema de evaluación el modelo MECI desarrolla algo muy parecido al monitoreo del modelo COSO, el cual se denomina autoevaluación.

Control Objectives for Information and related Technology – COBIT

El modelo COBIT, cuyo significado en español son los objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas, fue diseñado para auditar la gestión y control de los sistemas informáticos en 1996, consolidando la unión entre tecnología y control, en función del logro de los objetivos tanto gerenciales como financieros y humanos de la empresa, además del objetivo básico financiero, la maximización de la riqueza de los propietarios del ente.

Este modelo incluye 4 componentes: planificación y organización, soporte y servicios, adquisición e implementación y monitoreo, los cuales, íntegramente le proveen características de efectividad, eficiencia, confiabilidad, confidencialidad, integridad, disponibilidad y cumplimiento a la información. Todo esto con el fin de que los controles se conviertan en una herramienta útil en el sentido que resguarden los intereses, tanto internos como externos de la organización, pues es importante contar con sistemas de información eficientes, ágiles, seguros y que se puedan controlar.

The Criteria of Control Board – COCO

Este modelo se dio a conocer por el CICA, o Instituto Canadiense de Contadores Certificados, por su traducción al español, a través de un comité encargado de generar lineamientos generales sobre el control. El modelo busca proporcionar un entendimiento del control que responda a el impacto de la tecnología, el recorte de las estructuras organizativas, información acerca de la eficacia del control y el establecimiento de controles como la forma de proteger los intereses de los accionistas.

Surgió en el marco del modelo COSO y su intención fue crear un modelo más sencillo, comprensible y fácil de aplicar por parte de las empresas. Se fundamenta en 4 grupos o componentes, siendo estos los siguientes: El compromiso, donde se enmarcan los valores y principios empresariales; la aptitud, en donde se destacan las habilidades y conocimientos personales, el tipo de comunicación dentro de la empresa y las actividades a realizar y controlar; los propósitos de la empresa, en donde se dicta de cierto modo la política gerencial del ente; y por último, el componente de evaluación y aprendizaje, en donde se resalta la evaluación tanto interna como externa del ente a través de indicadores de evaluación, supervisión y mejoramiento del sistema de control.

Cabe señalar que aunque el modelo COCO nace muy ligado al modelo COSO existe una diferencia entre los dos, la cual radica en un marco de referencia de 20 criterios generales, los cuales están a disposición de toda la empresa y que se pueden usar fácilmente para diseñar, modificar y evaluar el control interno de la organización, muy diferente al modelo rígido, interrelacionado y piramidal que presenta el modelo COSO.

Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica – MICIL

Nace de la necesidad de los países y agentes de interés en Latinoamérica de crear, de acuerdo a las necesidades de la región, una especie de modelo COSO pero que sirviera

de aplicación en Latinoamérica, incluyendo cada aspecto y las características asociadas a los países miembros. El modelo de control interno MICIL es el resultado de la investigación por intermedio de diferentes grupos en Latinoamérica, los cuales son especializados en normatividad y con experiencias en control interno.

Está basado en estándares de control interno y es dedicado especialmente a las pequeñas y medianas empresas, quienes actualmente son las empresas que mueven la economía en Latinoamérica, aunque es preciso señalar que el modelo no deja a un lado las postulaciones y características de grandes entes. El modelo MICIL fue presentado y aprobado en la reunión anual de la FLAI (Federación Latinoamericana de Auditores Internos) en Octubre de 2003 en la ciudad boliviana La Paz.

Cadbury – Reino Unido

Este modelo representa una vasta definición del control, además de mayores especificaciones en cuanto al modelo de control interno de la empresa, tanto en la gestión como en el ámbito financiero y operativo.

El comité Cadbury fue establecido por la Bolsa de Valores de Londres en 1991. El factor básico para el establecimiento de este comité fue la falta de confianza en la contabilidad y otros estados financieros publicados aún por prestigiosas compañías inglesas, que posteriormente colapsarían. El reporte de este comité y el código de las mejores prácticas fueron publicados en Diciembre de 1992, y a todas las compañías inscritas en la Bolsa de Londres se les solicitó cumplir con este código.

El código de la mejor práctica es el elemento más importante presentado por el comité Cadbury, diseñado para lograr altos estándares de comportamiento corporativo, más que legislar es establecer cómo debe ser un gobierno corporativo, es decir, buen manejo y administración de las sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones.

Como los accionistas necesitan tener información sobre cómo son dirigidas sus compañías, el reporte Cadbury revisa la estructura y responsabilidad del consejo de directores dentro de un marco de referencia. Mientras que el código de la mejor práctica aunque no es una ley para Inglaterra, es de obligatorio cumplimiento para las empresas inscritas en la bolsa de Londres desde el mes de Junio de 1993.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO

Según anotaciones dadas por la profesora Sonia María Montoya en clase del proyecto de aula Control al grupo de investigación, el modelo de control interno COSO fue publicado en Estados Unidos en el año 1992 y surgió como respuesta y unificación de las diferentes interpretaciones que se presentaban acerca del control interno. Este modelo es pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, además de ser base para los diferentes modelos de control interno existentes alrededor del mundo.

Se fundamenta principalmente en los siguientes 5 elementos:

Ambiente de control: Componente fundamental del control interno que establece o da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados, proporcionando disciplina y estructura.

Valoración de riesgos: Se fundamenta en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Actividades de control: En este elemento o componente se dictan las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se lleven a cabo o se realicen las directivas administrativas.

Información y comunicación: Componente del control interno en el que se identifica, captura y comunica información pertinente en la forma y el tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Monitoreo: Es el proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Se realiza mediante actividades en tiempo real, evaluaciones separadas o una combinación de las dos, incluyendo actividades regulares de administración, supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

Sin duda, para finalizar el desarrollo de este capítulo, es importante resaltar la importancia de este modelo dentro del marco de las grandes empresas mundiales, en el sentido de dar los lineamientos principales del control, con los cuales se llevan a cabo las estrategias para la consecución de los objetivos propuestos, bien sea para la eficacia y/o eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, operativa y de gestión, salvaguardia de los activos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la organización, tanto internas como externas.

Este modelo ha sido clave para el control interno porque se ha convertido en el estándar de referencia para todo lo concerniente al tema del control, ya que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, siendo así la guía de los demás modelos de control existentes en el mundo. Por estas razones, el modelo de control interno COSO es considerado como el modelo más importante, convirtiéndose en el eje y punto de inicio en el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II

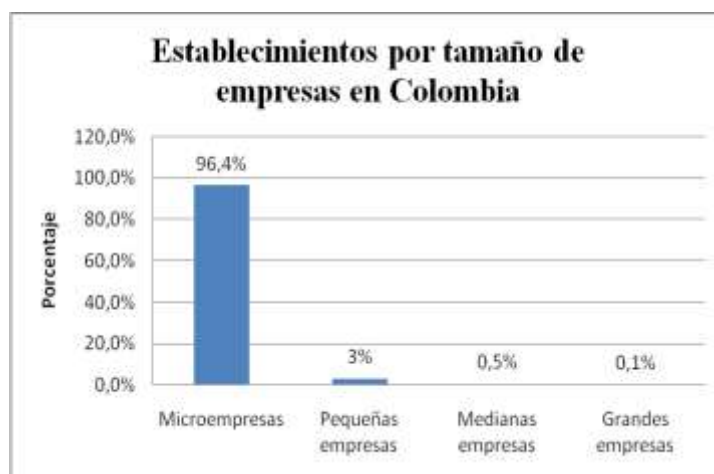
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En Colombia

Actualmente, el Estado colombiano ha tenido que enfrentar diversos problemas u obstáculos de índole nacional, como lo son: el desempleo, la pobreza y la crisis económica. Para contrarrestarlos se han desarrollado múltiples propuestas y aplicado varias reformas y políticas, logrando impulsar fuertemente el emprendimiento y el fomento empresarial del país en sectores como el industrial, de servicios y comercial.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas, más conocidas como Pymes, se han convertido en el motor de la economía, no sólo por su abundante participación sino porque aportan al sostenimiento económico y social del país, a través de la generación de riqueza, empleo, a la obtención de recursos, al pago de los tributos, al bienestar y a la mejora en la distribución del ingreso.

Si se analizan las cifras arrojadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en el Censo General del año 2005, se concluye que la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por Microempresas y Pymes, quienes en su conjunto son la principal fuente de empleo del país.



Fuente: DANE. Censo Económico de 2005.

A nivel geográfico se presenta una alta concentración de empresas de todos los tamaños, donde se evidencia la existencia de importantes brechas de desarrollo entre las regiones, ya que Santafé de Bogotá junto a cinco departamentos (Antioquia, Valle, Cundinamarca, Santander y Atlántico) concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las Microempresas y las Pymes del país.

Departamento	Mipymes	Grandes empresas
Bogotá	22,80%	36,10%
Antioquia	13, 5%	17, 9%
Valle	9,60%	9,20%
Cundinamarca	6,30%	7,30%
Santander	5,90%	3,50%
Atlántico	4,20%	5,20%
Resto del país	37,70%	20,80%
TOTAL	100%	100%

Fuente: DANE. Censo Económico de 2005.¹

Con base a estos datos ha sido notable el aumento acelerado en la constitución de pequeñas y medianas empresas en el país; pero, en algunos casos, debido a la falta de conocimiento de quienes las administran o a las dificultades que se presentan en el sector al cual pertenecen, el aumento sólo se ve reflejado a corto plazo, pues a mediano y largo plazo estas empresas son incapaces de sostenerse y tendiendo a desaparecer.

Tal y como lo señala el estudio realizado en el 2003 por la Fundación de Desarrollo Sustentable (FUNDES), denominado "La realidad de la pyme colombiana - Desafío para el desarrollo", los obstáculos o dificultades que enfrentan las Pymes en Colombia se centran básicamente en los siguientes aspectos: la situación económica del país, el sistema tributario, el orden público, el apoyo y funcionamiento del Estado, la legislación laboral, el acceso al financiamiento y al mercado interno y externo, la infraestructura logística y los servicios públicos, la calidad y disponibilidad del recurso humano, la seguridad jurídica y la representación gremial.

En este punto del capítulo, es pertinente resaltar el concepto dado por el Consejo Nacional de Competitividad, ente que define a la empresa informal como la organización que desarrolla una actividad económica legal pero que no cumple con todos los requisitos exigidos por las normas en materia contable, financiera, tributaria y comercial.

Las Pymes deben cumplir con todas las exigencias legales y formalidades jurídicas para ser consideradas empresas como tal; sin embargo, lo que se evidencia en ellas es un alto grado de informalidad y de evasión fiscal, esto se debe básicamente a la percepción que se tiene del sistema tributario, pues el contribuyente evita a toda costa que se establezca una obligación fiscal, además, poco le interesa formalizarse debido a los altos costos laborales y tributarios asociados a la formalidad, así como el desconocimiento que tiene acerca de los beneficios de ser formal y de los costos de no serlo.

Según cifras reveladas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el año anterior, las mipymes representan 99% del tejido empresarial del país, no obstante alrededor de 60% de ellas son informales. Esta informalidad se explica por la falta de una adecuada información para el emprendedor/empresario sobre cuáles trámites debe realizar para legalizar la empresa, ante cuáles entidades, cuánto dinero cuesta, cuánto tiempo debe invertir y qué beneficios y servicios obtiene por hacerlo. Ante lo anterior,

¹ Es importante destacar que la ciudad de Bogotá no es un departamento, pero por su gran magnitud, el DANE, en ésta fuente, la analiza junto con los principales departamentos y el resto del país.

se hace pertinente destacar lo señalado por el estudio Doing Business Colombia 2008, el cual afirma que nuestro país ha avanzado de manera importante en la simplificación de los trámites asociados a la puesta en marcha de un nuevo negocio, ya que mientras que en el año 2003 se necesitaban 19 procedimientos para poder iniciar un nuevo negocio, hoy son necesarios únicamente 13, generando quizás un mayor interés para las pequeñas empresas en búsqueda de la formalidad.

Por su parte, la publicación realizada en el año 2009 por la Fundación Iberemprende, asociada con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, titulada "Guía de trámites para la constitución y funcionamiento legal de empresas en Antioquia" resalta que

Una de las principales razones por las que las micro, pequeñas y medianas empresas –mipymes – no se legalizan y formalizan, es porque consideran que el proceso para hacerlo resulta complejo, costoso y largo. Aducen que son muchas las instituciones a las cuales se debe acudir para obtener licencias y permisos, generándoles altos costos por el tiempo que tienen que utilizar para hacer los trámites en cada una de ellas. Todo ello las desalienta en la medida en que no perciben los beneficios que reciben por tales esfuerzos invertidos en el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley, en procura de la formalización. (Fundación Iberemprende, 2009. pág.7)

Esta misma publicación señala como principales ventajas de las empresas formales en Colombia algunas de las siguientes:

Tienen mayores posibilidades de acceder a nuevos mercados. Menos limitaciones para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.

Cuentan con más facilidades para acceder al crédito y otros servicios financieros ofertados por la banca; además de lograr financiación por parte de los inversionistas privados.

Cumplen con el pago de tributos, aportan al desarrollo del país y pueden ejercer su actividad tranquilamente.

Son reconocidas y tienen respaldo por la seriedad y confianza que generan; por tanto obtienen mayor aceptación.

Pueden acceder a múltiples programas de apoyo y acompañamiento empresarial diseñados y prestados por entidades públicas y privadas, que les permitirán implementar buenas prácticas empresariales mejorando su rentabilidad y agregando valor.

Los empresarios que son contratados tienen protección legal, en caso de dificultades financieras y económicas que presente la empresa. (Fundación Iberemprende, 2009. pág.12)

Ahora bien, entrando en materia legal, se hace necesario indicar que la clasificación de las MIPYMES en Colombia se encuentra consagrada en la Ley 905 de 2004 que modificó la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas colombianas. El segundo artículo de ésta Ley señala lo siguiente:

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En la siguiente tabla se sintetiza detalladamente esta clasificación:

Tipo	Número de empleados	Activos Totales	Activos Totales (En pesos a 2010)
Microempresa	Menor o igual a 10	Menor o igual a 500 (Excluida la vivienda)	257.500.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5.000	258.015.000 - 2.575.000.000
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000	2.575.515.000 - 15.450.000.000

Fuente: Ley 905 de 2004 (Ley Mipyme)

De acuerdo a lo anterior se puede notar que la clasificación de las empresas en Colombia, al igual que en otros países está regida por los siguientes aspectos: el número total de empleados vinculados y la cuantía de sus activos, aclarando que cuando sean contradictorios, prevalece el factor de los activos. Sin embargo, el Contador Público y Especialista en Finanzas, Preparación y Evaluación de Proyectos de la Universidad de Antioquia, Jaime Andrés Correa García, en su artículo "Algunas reflexiones en torno a la interacción de los contadores públicos en las pequeñas empresas" expresa que

En el presente texto no se hace una disertación exhaustiva sobre la validez o no de los criterios de clasificación de las empresas y de los rangos definidos, pero si se deja la inquietud en el sentido que es necesario evaluar a profundidad la validez de estas características, porque se requiere determinar si esta clasificación si recoge las condiciones sociales del ámbito empresarial colombiano. Este planteamiento ha de ser tenido en cuenta en la formulación de políticas, servicios de consultoría y análisis, porque incluso al interior de un rango empresarial pueden presentarse situaciones con un alto grado de disimilitud. Por ejemplo, una empresa con 501 salarios mínimos de activos podría ser objeto de un análisis y tratamiento similar al de una empresa con 5.000 salarios mínimos, cuando es evidente que las capacidades y posibilidades financieras y organizacionales son distintas. En este caso se estaría hablando de pequeñas empresas, las cuales poseen realidades distintas en atención a sus magnitudes. (Correa, 2006, pág.76).

Además, señala que países como Venezuela, Argentina, México y Brasil tienen un criterio de clasificación de empresas basado en las ventas (ingresos operacionales), el cual no es considerado por las normas en nuestro país, sugiriendo que sería conveniente estudiar concienzudamente la pertinencia para Colombia de este criterio, bien sea

adicional o sustitutivo de uno de los vigentes en la actualidad. En este aspecto, el estudio de FUNDES menciona que:

Sin embargo; se ha planteado en algunas instancias que los rangos para la clasificación del tipo de empresa, tanto por número de empleados, como por activos, deberían ser mayores para dar acceso a más empresas a los diferentes programas de fomento. Así mismo, que sería conveniente incorporar dentro de la definición el nivel de ventas, especialmente útil cuando se trata de clasificar empresas de servicios o comercio. (Fundes, 2003, pág.29)

Como se puede observar, en nuestro país, a pesar de disponer de una definición establecida por la Ley Mipyme, no se cuenta con una unificación total por parte de las empresas en la utilización de los criterios de clasificación establecidos, pues es normal ver casos, como algunas entidades del sector financiero, que utilizan además del número de empleados y la cuantía de sus activos, el criterio de ventas y unos rangos mayores de activos para considerar una empresa como mediana.

Pero no todo el panorama de las pequeñas y medianas empresas colombianas es negativo, pues existen empresas que han tenido crecimientos notables y que se han caracterizado por la calidad en sus productos y por contar con ventajas competitivas, marcando la diferencia en relación a las demás, las cuales, según lo señala Rafael Ignacio Pérez Uribe en su artículo "Componentes Empresariales en las MiPymes Colombianas" desaprovechan una de las fortalezas fundamentales de las Pymes, la flexibilidad, pues se observa que éstas buscan un crecimiento gradual y en muchos casos básicamente llegan al objetivo de la supervivencia.

En Antioquia y Medellín

En lo referente a las pequeñas empresas, tanto en el Departamento de Antioquia como en el Municipio de Medellín, es importante recalcar que el organismo con más orientación e información es la Cámara de Comercio de Medellín, entidad que proporciona, mediante informes estadísticos, los datos que se mencionarán posteriormente, permitiendo una mejor comprensión y percepción de estas empresas a nivel Departamento (Antioquia) – Municipio (Medellín).

Según los datos emitidos por ésta entidad, a 31 de Diciembre de 2009 se encuentran registrados en el Departamento de Antioquia 75.884 comerciantes matriculados y renovados, de los cuales 56.983 empresas están localizadas en Medellín y 18.901 se encuentran registradas en los cinco Centros Empresariales de la Cámara de Comercio de Medellín y otros municipios. De éste total, 53.666 son personas naturales y 22.218 son personas jurídicas.

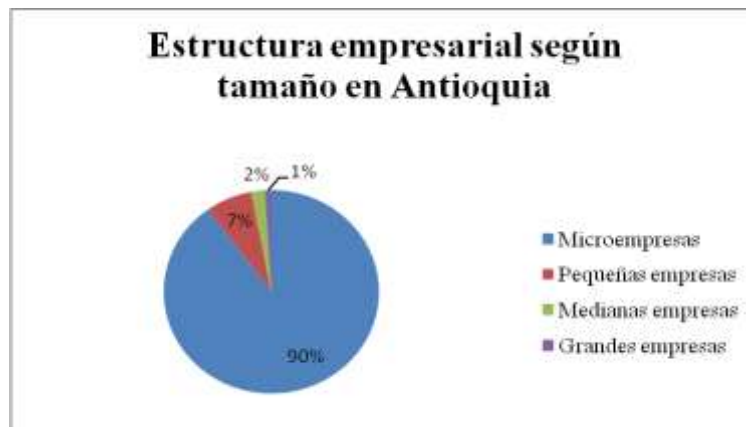
En el siguiente gráfico se representa porcentualmente esta clasificación:



Fuente: Elaboración propia con base a los datos emitidos por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

En relación con la composición empresarial por tamaño en el Departamento de Antioquia, de las 75.884 empresas, 68.250 son microempresas, 5.532 son pequeñas empresas, 1.518 son medianas empresas y 584 son grandes empresas.

A continuación se presenta gráficamente esta composición:



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Año 2009.

En este punto, es importante analizar detalladamente las 5.532 pequeñas empresas del Departamento de Antioquia. Para ello, de acuerdo con los datos presentados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se construye la siguiente tabla:

Ubicación	# de empresas	% de participación
Medellín	5.089	92%
Suroeste	49	0.9%
Norte	54	1.0%
Occidente	21	0.4%
Bajo Cauca	35	0.6%
Norte del Valle de Aburrá	147	2.6%
Otros Municipios	137	2.5%
Total	5.532	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los datos emitidos por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Como se puede observar en la anterior tabla, Medellín cuenta con 5.089 pequeñas empresas, lo que representa una participación del 92% del total general en Antioquia, donde se destacan por volumen, según la actividad económica que desarrollan las pequeñas empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, elementos personales y enseres domésticos; las de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; las industrias manufactureras; las de transporte, almacenamiento y comunicaciones; y las de intermediación financiera.

Las siguientes tablas sintetizan detalladamente cómo es la estructura empresarial de las pequeñas empresas en Antioquia. La primera de ellas detalla el número de empresas y el respectivo porcentaje de participación según la actividad económica a la que se dedican en el departamento de Antioquia y, la segunda, detalla las mismas características pero para el municipio de Medellín, notándose en ésta última cómo está representado el 92%, es decir, las 5.089 empresas del total general del departamento antioqueño.

Actividad económica	# de empresas	% de participación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	216	3.9%
Pesca	3	0.05%
Explotación de minas y canteras	54	1.00%
Industrias manufactureras	936	16.9%
Suministro de electricidad, gas y agua	18	0.32%
Construcción	352	6.4%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	1.710	30.9%
Hoteles y restaurantes	121	2.18%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	302	5.46%
Intermediación financiera	262	4.73%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	921	16.6%
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	5	0.09%
Educación	32	0.57%
Servicios sociales y servicios de salud	144	2.6%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	116	2.09%
Sin clasificación	340	6.21%
Total	5.532	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Año 2009.

Actividad económica	# de empresas	% de participación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	193	3.8%
Pesca	2	0.04%
Explotación de minas y canteras	46	0.9%
Industrias manufactureras	849	16.7%
Suministro de electricidad, gas y agua	13	0.25%
Construcción	341	6.8%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	1.546	30.4%
Hoteles y restaurantes	109	2.14%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	273	5.37%
Intermediación financiera	245	4.81%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	894	17.6%
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	4	0.08%
Educación	31	0.6%
Servicios sociales y servicios de salud	140	2.8%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	103	2,00%
Sin clasificación	300	5.71%
Total	5.089	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Año 2009.

Como se pudo apreciar en el desarrollo de este capítulo, el tema de las pequeñas y medianas empresas juega un papel fundamental en la economía colombiana, y es a partir de este análisis donde toma pie el objetivo del tema de la investigación, pues a partir de aquí, se llevará a cabo la búsqueda de la implementación de una Metodología de Control Interno para las pequeñas empresas de Medellín, como lo afirma Rubi Consuelo Mejía Quijano, contadora pública y especialista en gerencia de proyectos de la Universidad Eafit, en su artículo "Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)", en el cual concluye que

La mayoría de las Pymes carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas. (Mejía, 2002, pág.85)

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

El control interno es visto como un proceso que se ejecuta bajo la guía y supervisión de la administración de una entidad, su propósito principal es brindar seguridad razonable que encamine a la empresa a alcanzar cada uno de sus objetivos, a nivel operativo, financiero y legal. Tradicionalmente su aplicación ha estado más ligada a las grandes empresas, ya que son éstas las que por sus necesidades y características ejecutan grandes inversiones en éstos sistemas. Situación opuesta es la que se observa para las pequeñas empresas, las cuales generalmente pertenecen a un grupo pequeño de personas (familiar) e incluso pueden tener un solo dueño, razón por la cual se evidencia el poco interés en realizar grandes gastos e incurrir en altos costos, que son considerados desde su punto de vista como innecesarios o injustificados.

No obstante, el control interno no se encuentra abandonado del todo en las pequeñas empresas, generalmente es desarrollado de manera esporádica y con base en la experiencia; sin embargo, en la actualidad se ve un mercado muy competitivo y nuevas exigencias a nivel legal y financiero, lo que permite evidenciar que esta práctica no es suficiente y que se debe diseñar un sistema o una metodología que esté acorde con sus características y necesidades, pero que primordialmente no genere un alto costo, lo cual lo haga más atractivo e interesante para el dueño. Al hablar de las características de las pequeñas empresas, se hace referencia básicamente a un presupuesto restringido, poco personal y dueños que encaminan la empresa a suplir sus propias necesidades.

Ahora bien, a pesar de que directamente el gobierno y sus entidades de vigilancia y de control no obligan a las empresas a que implementen un sistema de control interno y mucho menos a las pequeñas empresas; vale la pena hacer una relación entre algunos artículos que llevan implícito como un deber ser de la contabilidad y de la empresa el control. El Decreto 410 de 1971, en su artículo 19, obliga a todo comerciante a llevar contabilidad de sus negocios; por lo que quedan amparados también por el Decreto 2649 de 1993, el cual en sus artículos 3 y 4, resalta la finalidad de ejercer control sobre las operaciones del ente económico, y la pertinencia y confiabilidad que debe tener la información contable.

De esta manera, queda claro que a pesar de no existir una ley que exija a las pequeñas empresas la utilización de un sistema de control interno, se convierte en una necesidad su implementación, ya que permite alcanzar los objetivos empresariales en sus tres categorías: operaciones, información financiera y de cumplimiento. Sin embargo, se hace necesario como se mencionó anteriormente adaptar los sistemas de control interno existentes a las necesidades y características de la empresa, pues como indica Rodrigo Estupiñán en su libro *Enfoque Contemporáneo del Control Interno*, estos sistemas operan de manera diferente y presentan distintos niveles de efectividad dependiendo de la entidad en que se aplique.

Al hablar de control interno, las personas generalmente difieren en su significado y se generan múltiples confusiones, con lo que se presentan malas comunicaciones y distintas expectativas por parte de sus usuarios; a continuación se establece una definición citada por Samuel Mantilla, en su libro *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada*:

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad,

diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es claro que si esta definición se tomará como base en una pequeña empresa, términos como consejo de directores, administradores, pueden generar cierto tipo de confusión, ya que son figuras que no se manejan o que ocasionalmente se tienen. Es así, como para este tipo de entidades lo más normal sería hablar de dueño (o dueños en algunas ocasiones) o administrador.

Cuando se habla de control interno bajo el modelo COSO, ya sea en una grande, mediana, pequeña o incluso microempresa, éste siempre va estar compuesto por cinco componentes interrelacionados, lo que cambia es la aplicación que se le da a cada uno y sus especificaciones; a continuación se mostrará las características y parámetros más importantes para aplicarse cada uno de los elementos en la pequeña empresa:

- **AMBIENTE DE CONTROL.** Es el que proporciona la atmósfera en la que se desarrollan las actividades y responsabilidades de control. Es el fundamento de los demás componentes del control interno y su esencia se basa en formar atributos y crear conciencia en la gente que hace parte de la empresa; pues son estos el motor y las bases sobre las que opera la organización.

Pese a que en la pequeña empresa generalmente no se tiene la cultura de estipular códigos por escrito, es claro que se fomenta una cultura en la que se resalta la importancia de ser íntegros y de tener un comportamiento ético determinado; todo esto encabezado por un claro compromiso de su administrador o propietario.

- **VALORACIÓN DE RIESGOS.** Independientemente del tamaño, estructura o naturaleza de una empresa, los riesgos siempre están presentes y pueden afectar un ente ya sea a nivel administrativo, financiero u operativo. A nivel interno y externo cada empresa está expuesta a una gran variedad de riesgos, los cuales deben valorarse. Su identificación y análisis oportuno, permite actuar de manera adecuada ante su posible ocurrencia.

Para una pequeña empresa, el proceso de la valoración de riesgos no presenta tanta formalidad y estructura. El actuar de este componente, se compone básicamente de los siguientes pasos:

1. Establecimiento de los objetivos. Se hace más de manera implícita que explícita.
2. Vincular los objetivos globales con los objetivos de cada actividad.
3. Identificación y análisis de los riesgos que se pueden oponer a la consecución de los objetivos empresariales. Se realiza a través de la información que los empleados transmiten a la administración, para riesgos internos; y el contacto directo que se tiene con clientes, proveedores, entidades gubernamentales y personas de afuera, para riesgos externos.
4. Administración de los riesgos. A través de la información obtenida sobre cada uno de los riesgos y analizando uno a uno su accionar, se establecen planes de acción.

- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.** Todos los niveles de una organización necesitan de información para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus responsabilidades. También es necesario que ésta se comunique a tiempo y fluya a lo largo y ancho de la organización.

Para las pequeñas empresas, se utilizan sistemas de información menos formales a los de las grandes empresas; sin embargo, el uso actual de la tecnología de la computación, ha permitido que se desarrollen sistemas de fácil uso y ante todo económicos, que permiten de la misma manera que los demás, identificar y reportar acerca de eventos, actividades y condiciones importantes tanto a nivel interno como externo de la compañía. No obstante, también se continúan usando métodos de comunicación tradicionales para grupos pequeños; los cuales además de cumplir con su función de informar y comunicar, permiten a su vez realizar integraciones y promover fuertemente el conocimiento y trabajo en equipo.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL.** Son las políticas y procedimientos que establece y ejecuta la empresa para asegurar el cumplimiento de las directrices administrativas. Éstas deben estar inmersas en todos los niveles de la organización, desde el personal operativo hasta los administrativos. Las actividades de control, generalmente se clasifican en tres grupos, cada uno de los cuales se basa en la naturaleza de los objetivos de la entidad: operaciones, información financiera y cumplimiento.

Para las compañías pequeñas, todas las actividades de control que se desarrollan no siempre son importantes y significativas, pues lo más importante para sus administradores es proteger sus activos más valiosos y aquellas operaciones que generan sus mayores ingresos. De igual manera, es claro que dicho control no se practica de manera fuerte y detallada, y que por el contrario se reducen esfuerzos y se desarrollan actividades muy leves y generales.

- **MONITOREO.** Asegura que el control interno opere de manera continua y efectiva; las condiciones cambiantes que se presentan con el paso del tiempo, hacen necesario que se presente una constante evaluación de cada elemento y un rediseño constante de éstos mismos, de modo tal que se puedan satisfacer nuevas necesidades y actuar ante nuevos riesgos.

El monitoreo desarrollado en las entidades pequeñas, implica una evaluación general, pues normalmente no se hace en cada uno de los niveles de la empresa sino que desarrolla en función del negocio. En las pequeñas empresas, generalmente no se poseen figuras como supervisor, auditor interno o jefe de área; las actividades de monitoreo son desarrolladas por el mismo administrador e incluso por el propio dueño.

Finalmente, como se puede observar, la estructura de un sistema de control interno es la misma para cualquier empresa, lo que varía son sus características y forma de aplicación, las cuales van muy ligadas a las necesidades y especificaciones de cada ente. De igual manera, siempre se va a buscar un mismo objetivo y prestar la misma función:

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a

asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (Mantilla, 1999. Pág. 7).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS “CIPE”

A lo largo de la historia, siempre se ha visto cómo el desarrollo de los sistemas de control interno ha estado ligado exclusivamente a las características de las grandes organizaciones, esto se debe principalmente por su estructura a nivel operativo y financiero. Sin embargo, en la actualidad se puede observar que es necesario y obligatorio que todo tipo de negocio, sin importar su tamaño, posea entre otros, este tipo de sistema.

Para las pequeñas empresas, especialmente para sus dueños, el control interno siempre se ha relacionado única y exclusivamente con la generación de nuevos costos, no sólo a nivel económico sino también en el factor de tiempo, y es por ésta razón que su aplicación se da de manera esporádica y con nociones muy básicas para su desarrollo, encaminadas principalmente a la protección de sus recursos prioritarios y a sus actividades generadoras de ingresos. Si se destaca que en Colombia, según el censo realizado por el DANE en el año 2005, el 99.4% de las empresas son microempresas y pequeñas empresas, es evidente que la noción que tienen los empresarios dueños de las pequeñas empresas es errónea, debido a que la competencia en el sector es alta y ante la necesidad de subsistir, se requiere del uso o la utilización de sistemas adecuados, que conlleven a marcar la diferencia entre empresas del mismo tamaño, y por qué no, estar a la altura de las grandes empresas del país.

Ante esta insuficiencia que se evidencia actualmente en el manejo del control interno en las pequeñas empresas, se vio la necesidad de diseñar e implementar una metodología de control organizacional para este tipo de empresas, metodología que se conocerá con el nombre de CIPE y que estará fundamentada en el desarrollo de cada uno de los cinco elementos básicos del control interno.

En primer lugar es necesario dar una noción básica sobre el término "metodología", el cual, con base a la definición de la Real Academia Española, es el conjunto de métodos que establecen el modo de hacer o desarrollar algo o algún tipo de investigación.

Partiendo de lo anterior, para el caso de la presente investigación, la metodología a desarrollar se entenderá como el conjunto de fases y/o procedimientos que establecerán la manera en la cual se deben desarrollar y aplicar eficientemente el control interno y sus elementos básicos en las pequeñas empresas. Cabe señalar, que cuando se hace mención a los elementos básicos del control interno se hace referencia a los mencionados a continuación: Ambiente de control, evaluación del riesgo, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo.

La metodología de control interno para las pequeñas empresas (CIPE) se elabora tomando como referencia los resultados obtenidos en la tabulación de las 32 encuestas aplicadas a los administradores, contadores y/o dueños que tuviesen alguna participación en el diseño del control organizacional de las pequeñas empresas de la ciudad de Medellín. De igual forma, se toman bases de algunos textos seleccionados para la investigación, los cuales se basan en el control interno como tal y sus sistemas de control, destacándose principalmente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

A continuación se presenta la metodología CIPE, cuyo punto de partida es el análisis de los resultados obtenidos en la tabulación mencionada, logrando como objetivo final el establecimiento de la misma.

Generalidades

Las pequeñas empresas no utilizan un sistema de control interno. De acuerdo a lo observado en el estudio, el 65.63% de las pequeñas empresas no tienen implementado un sistema de control interno, mientras que el 34.37% sí lo tiene. Cabe señalar que éstas últimas son empresas que por la Ley 905 de 2004 se encuentran categorizadas como pequeñas (activos entre 501 y 5000 SMMLV y entre 11 y 20 trabajadores), pero que por su estructura y desarrollo empresarial se catalogan en el medio como medianas empresas.

Las razones por las cuales las pequeñas empresas no utilizan un sistema de control interno se deben principalmente a los altos costos que generaría la implementación de dicho sistema y a la no exigencia legal o normativa de su uso, puesto que no existe a la fecha ninguna ley que someta la implementación de éste a las pequeñas empresas.

En este aspecto es importante mencionar que dentro del deber ser de la contabilidad no se puede dejar a un lado al control, pues como lo establece el numeral 6 del artículo 3 del Decreto 2649 de 1993, uno de los objetivos básicos de la información contable es el de ejercer control sobre las operaciones del ente económico.

Como contrapartida, dentro de los requerimientos legales que les son exigidos a las pequeñas empresas, se obtuvo que generalmente sólo son sometidas a llevar contabilidad, declarar y facturar, lo cual permite que éstas no se enfrenten directamente a organismos de vigilancia y control, promoviendo en ellas la falta de compromiso ante esta situación.

Consideraciones ante la implementación de un sistema de control interno. Para el 93.75% de los empresarios, un sistema de control interno ayuda a la empresa en sus procesos, ya que permite controlar cada uno de sus niveles, tanto a nivel operativo como administrativo y financiero. De igual forma, permite detectar a tiempo las falencias o dificultades que se presenten en cada proceso, permitiendo de manera oportuna y eficiente tomar acciones correctivas al respecto.

Por su parte, para el 81.25% de las empresas es viable implementar en ellas un sistema de control interno, siempre y cuando la relación costo – beneficio sea equitativa, logrando la generación de un valor agregado para la organización.

Ambiente de control

Valores y principios. Para el 84.38% de la población encuestada, la eficacia es el principal principio que se debe fomentar dentro de la organización, dejando claro, que el término eficacia se refiere al alcance o logro de alguna cosa propuesta, con lo cual se evidencia una gran debilidad para las pequeñas empresas, puesto que al no promoverse la eficiencia, no se está alcanzando el equilibrio deseado, ya que se alcanzan los objetivos propuestos pero no se hace uso racional de los recursos. Es importante destacar, además, que sería bueno que las pequeñas empresas lograsen ser efectivas, es decir, que se utilice tanto la eficacia como la eficiencia. Por su parte, con un porcentaje del 71.88%, el valor más destacado es la responsabilidad, el cual, a nivel empresarial se entiende como aquel que permite a cada trabajador conocer a fondo cuáles son sus

deberes y obligaciones dentro de la empresa, con el objetivo de hacer las cosas como deben ser.

Cerca del 70% de las empresas encuestadas utilizan como instrumento de transmisión de los valores y principios empresariales las capacitaciones al inicio de las actividades y el reglamento interno de trabajo. En este aspecto, cabe señalar que estos instrumentos son los más utilizados, debido a que son obligatorios para cualquier empresa, pues el reglamento interno de trabajo está regido bajo el Código Sustantivo de Trabajo en el artículo 105, y las capacitaciones son un requisito esencial, necesario y fundamental para que los empleados, desde el momento de su contratación, ejerzan adecuadamente sus funciones. Estas capacitaciones deben ser frecuentes, es decir, no sólo al inicio de las actividades sino también llevarse a cabo de forma constante, pues son el mecanismo más adecuado para evaluar y mantener los valores y principios.

Valoración de riesgos

Riesgos. Los riesgos fueron clasificados dentro de 4 grupos de la siguiente forma:

A nivel operativo: Hace referencia a la efectividad con que se realicen o desarrollen las operaciones empresariales y que van ligadas netamente con el qué hacer de la empresa. En este grupo se destacó como principal riesgo, con un 53.13%, el desempeño de los empleados.

A nivel administrativo: Se refiere al desempeño o labor que ejercen los altos mandos de la organización. Para el grupo en mención, el riesgo más significativo, con un 62.5% es la efectividad de gestión que se tenga por parte de su personal administrativo.

A nivel financiero: Hace referencia, como su mismo nombre lo indica, a todo lo relacionado con el recurso financiero de la empresa. En este grupo se destacan dos riesgos, siendo el primero la baja liquidez, con un 40.63%, debido principalmente a que las pequeñas empresas por la alta competencia en el mercado se ven en la necesidad de efectuar ventas a crédito, y lógicamente, mientras más amplio sea el plazo, más atractivamente será para el cliente, y el segundo, la baja disponibilidad de capital, pues a pesar de que en la actualidad el gobierno colombiano promueve el financiamiento de pequeñas empresas, destinando fondos para préstamos y subsidios, el acceso a estos se hace muy sesgado, y el endeudamiento con instituciones privadas es difícil y demasiado costoso.

A nivel de mercado o externos: Se refiere a las condiciones que son ajenas a las empresas, pero que en caso de presentarse, las pueden afectar notablemente. El riesgo más significativo en este grupo, con un 50%, es el crecimiento rápido de la competencia, pues como se mencionó anteriormente, los sectores a los cuales pertenecen las pequeñas empresas son amplios y muy poblados, donde constantemente se nota tanto la creación de nuevas empresas como el fortalecimiento de las ya existentes. Cabe destacar que el desarrollo tecnológico, con el 37.5%, en la actualidad, se convierte en otro de los riesgos destacables, especialmente para las empresas manufactureras, las cuales se pueden ver

superadas en su capacidad operativa por otras que cuenten con maquinarias altamente especializadas.

Identificación y respuesta. Las prácticas más usadas para identificar de manera oportuna los riesgos a los cuales se ven expuestas las empresas son: La revisión y actualización constante de los planes y objetivos estratégicos, y el análisis interno de los procesos. Como se puede observar, son prácticas que no generan altos costos económicos y que, por el contrario, requieren de un análisis y de la toma de decisiones a nivel administrativo.

Lo más utilizado por las pequeñas empresas como respuesta a los riesgos es su reducción, a través de la realización de acciones que mitiguen sus impactos.

Información y comunicación

Tipo de información. Tanto a nivel interno como externo, se requiere que la información fluya oportuna y adecuadamente. Internamente, para que las operaciones y gestiones administrativas se desarrollen en pro de la empresa, y externamente, para dar cumplimiento a las obligaciones con terceros y con las entidades de vigilancia y control. La información financiera debe ser comunicada al dueño y/o personal administrativo, los proveedores y/o entidades financieras, y a las entidades de control y gobierno. La información no financiera es de bajo uso en las pequeñas empresas, y en las pocas veces en las que es comunicada, se hace básicamente para los dueños y el personal administrativo. La información operativa, como es de entenderse, se comunica exclusivamente a los empleados, aunque la administración debe tener cierto grado de conocimiento sobre ésta. En cuanto a la información administrativa, al ser propia para la toma de decisiones, es comunicada única y exclusivamente a los altos mandos, excepto en aquellas ocasiones en que las entidades de control lo exijan.

Estrategias y tiempos en la comunicación. Con base en lo encuestado, para las pequeñas empresas es muy importante el contacto personal, razón por la cual se desarrollan capacitaciones y reuniones con las personas implicadas en cada caso, las cuales suelen desarrollarse mensualmente. De igual forma, se siguen llevando a cabo estrategias un poco ambiguas, pero que a la hora de la verdad son efectivas en este tipo de empresas, como lo son: Los boletines y las carteleras informativas, las cuales, por ser económicos, facilitan su elaboración, por lo que se desarrollan de manera constante, semanal o quincenalmente. Por último, se destacan los medios electrónicos, como principal fuente los correos electrónicos, los cuales pueden ser usados continuamente sin generar ningún tipo de costo.

Actividades de control

Este elemento fundamental del control interno es uno de los más importantes, pues le permite a las empresas establecer unos lineamientos básicos, con el fin de buscar la protección de sus activos más preciados y el control pleno sobre sus principales actividades.

A continuación se enunciará una lista de actividades en orden de importancia, las cuales son utilizadas en las pequeñas empresas para controlar los procesos y subprocesos

administrativos y financieros. Dicha importancia está determinada por el porcentaje establecido con base en las encuestas.

1. Manejo de documentos numerados (81.25%)
2. Controles físicos (71.88%)
3. Aprobaciones y autorizaciones (56.25%)
4. Conciliaciones (56.25%)
5. Manejo de kárdex (43.75%)
6. Segregación de funciones (31.25%)

La siguiente lista relaciona las actividades sobre las que se debe ejercer mayor control, entendiéndose la primera como la de mayor importancia dentro de las pequeñas empresas. Su orden de importancia se establece con base en el porcentaje arrojado en la tabulación de las encuestas.

1. Manejo de inventarios (43.75%)
2. Cuentas por cobrar (21.88%)
3. Gastos salariales (25%)
4. Pago a proveedores (21.88%)
5. Manejo de personal (18.75%)
6. Recursos financieros (21.88%)
7. Préstamos bancarios (34.38%)

Con base en lo anterior, se puede observar la importancia que le prestan las empresas al control efectivo de sus inventarios, ya que es claro que la gran mayoría de pequeñas empresas se dedican a la comercialización de bienes. Así mismo, se evidencia la tendencia que existe del manejo de las ventas a crédito y por ende, la importancia que se debe prestar a la aplicación de políticas estrictas, pero a la vez permisibles a los clientes, facilitando que éstos accedan pero que el cobro sea asegurado posteriormente.

Lo más importante para las empresas es estipular los procedimientos y políticas que faciliten el entendimiento a sus trabajadores de la forma adecuada en la que deben desarrollar las diferentes actividades laborales. Además, se considera importante hacerlo para las actividades estratégicas y/o gerenciales. Cabe señalar que la estipulación de estas políticas y procedimientos, a nivel de pequeñas empresas, se da exclusivamente en el desarrollo de las actividades de sus empleados, ya sea en el personal operativo o en el personal administrativo.

Monitoreo

En las pequeñas empresas no se tienen figuras que se dediquen exclusivamente a realizar seguimientos y monitoreo de las actividades o procesos, ya que generarían altos costos, por tal motivo, estas funciones están desarrolladas por el administrador y/o el dueño de la organización.

Estas actividades, según las encuestas, son: Supervisiones individuales, revisión de informes operativos y revisiones aleatorias; como se puede observar, están destinadas exclusivamente al desempeño de los empleados, buscando posibles inconsistencias que se puedan detectar a tiempo y corregir de manera oportuna, con el objetivo de que el desempeño siempre sea el adecuado. De igual manera, se observa el desarrollo de

reuniones retroalimentativas, en las cuales, el personal administrativo y operativo intercambia ideas o conceptos para fortalecer el desarrollo del monitoreo dentro y fuera de la organización.

Al realizar monitoreos, es normal que se encuentren falencias, las cuales pueden verse reflejadas en el personal o en las actividades como tal. Para corregirlas, en el ámbito personal se manejan los llamados de atención (memorandos), mientras que para las actividades se hace una supervisión más rigurosa, que permita, si es necesario, la reestructuración de políticas y procedimientos.

Dado el tamaño de la empresa, estas supervisiones suelen desarrollarse constantemente, generalmente a diario o de forma semanal.

SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA CIPE

Justificación. Como se pudo evidenciar a lo largo de todo el desarrollo del presente artículo, la mayoría de las pequeñas empresas carecen de un sistema de control organizacional que les permita manejar los riesgos y, por ende, este factor les impide alcanzar sus objetivos propuestos. Esto sucede básicamente por dos razones fundamentales, la primera, porque se desconocen las bondades que se tienen al poder contar con un sistema de control interno, el cual ayuda a conseguir metas de desempeño y rentabilidad, previniendo la pérdida de recursos, y la segunda, obedece a que los dueños o empresarios de estas pequeñas empresas consideran éstos sistemas de control interno como una alta inversión, y que la relación existente entre costo y beneficio no es favorable para sus empresas. Por estas razones, el grupo de investigación optó por desarrollar una metodología de control organizacional que aplicara de manera resumida pero a la vez efectiva, cada uno de los elementos del control interno establecidos en el modelo COSO, de forma tal que su aplicación e implementación no represente altos costos y sea de fácil utilización para los empresarios, logrando el cumplimiento de sus necesidades en la organización.

A continuación se presentarán cada uno de los componentes de la metodología CIPE:

Ambiente de control.

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. (Mantilla, 1999, Pág.25).

VALOR	PRINCIPIO	INSTRUMENTOS Y MECANISMOS	
		DE TRANSMISIÓN	DE EVALUACIÓN Y MANTENIMIENTO
Responsabilidad	Efectividad	Reglamento Interno de Trabajo	Capacitación Constante
		Capacitación al Inicio de las Actividades	

Las pequeñas empresas deben tener como estandartes un principio y un valor, los cuales debe promover en cada uno de sus empleados y convertirlos en puntos de referencia ante las demás empresas. Como valor fundamental se tiene el de la "Responsabilidad", el cual debe ser identificado en cada empleado como la forma correcta de llevar a cabo sus deberes y obligaciones dentro de la empresa, con el objetivo de hacer las cosas como deben ser. Por su parte, el principio debe ser la "Efectividad", entendida como la combinación entre la eficacia y la eficiencia, es decir, alcanzar las metas y objetivos utilizando sólo los recursos necesarios.

Los instrumentos más indicados para que se transmita tanto la responsabilidad como la efectividad deben ser: El reglamento interno de trabajo y la capacitación al inicio de las actividades. Ante la obligación establecida en el Código Sustantivo de Trabajo, en su artículo 105, el cual establece que aquellas empresas que poseen más de 5 trabajadores deben elaborar un reglamento interno de trabajo, se evidencia cómo este aspecto se convierte en una oportunidad para fomentar la responsabilidad y la efectividad de las pequeñas empresas. De igual forma, ante la necesidad de capacitar a los nuevos empleados para que inicien adecuadamente sus labores, las pequeñas empresas deben centrarse arduamente en este aspecto, inculcando repetidamente sus valores y principios, dejando claro que no son sólo la responsabilidad y la efectividad, sino que se abarcan todos aquellos que se puedan resaltar a favor de la organización. No obstante, la tarea no finaliza aquí, pues se deben tener mecanismos que permitan evaluar y mantener dichos estandartes, por lo tanto, es en este punto donde se recomienda el desarrollo de capacitaciones constantes, que se puedan realizar de manera corta, pero que a través de ellas se logre fortalecerlos e ir promoviendo nuevos valores y principios dentro y fuera de la empresa.

Valoración de riesgos.

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. (Mantilla, 1999, Pág. 39).

RIESGOS		IDENTIFICACION		RESPUESTA
OPERATIVO	Desempeño de los empleados	Revisión y actualización constante de los planes y objetivos estratégicos	Análisis interno de los procesos	Reduciéndolos (Realizando acciones que mitiguen el impacto del riesgo)
ADMINISTRATIVO	Efectividad de Gestión			
FINANCIEROS	Baja Liquidez – Disponibilidad de Capital			
DE MERCADO	Crecimiento de la Competencia – Desarrollo Tecnológico			

Sin importar el tamaño de la pequeña empresa, ésta enfrenta riesgos en cada uno de sus niveles. Es así como a nivel operativo, lo que más debe preocupar a los empresarios es el desempeño laboral que presente cada uno de sus empleados, pues es evidente que ellos son el motor fundamental del ente y son los que a menudo están en contacto

directo con clientes, proveedores y demás entidades. A nivel administrativo, la efectividad de gestión es lo que más le preocupa al pequeño empresario, pues ya sea en sus propias manos o en las de los administradores, el gestionar nuevos proveedores, incursionar en nuevos mercados o clientes, y relacionarse con entidades gubernamentales e instituciones financieras, es una tarea que requiere de constancia, dedicación y sacrificio. A nivel financiero, la baja liquidez y la baja disponibilidad de capital son el dolor de cabeza para estas entidades, ya que las características actuales del mercado obligan a que las ventas se realicen a crédito y con plazos muy altos, creando la necesidad de aplicar políticas de cobro que sean eficaces. Por su parte, el crecimiento rápido de la competencia y el desarrollo tecnológico, generan preocupación a nivel de mercado, pues es claro que aquella empresa que cuente con una mejor maquinaria estará en capacidad de tener un mejor volumen operativo que las otras.

La identificación de riesgos debe ser un proceso a cargo de la parte administrativa, en la cual se haga una revisión y actualización constante de los planes y objetivos estratégicos, y un análisis interno de cada uno de los procesos, de forma tal que los objetivos empresariales estén encaminados e íntimamente relacionados con las actividades empresariales. Así mismo, se pueden encontrar los puntos críticos que generen reproceso o estancamientos internos, y que por lo tanto requieren de una reestructuración inmediata.

A modo general, la manera más apropiada para dar respuesta a los riesgos es reduciéndolos, por medio de acciones que permitan reducir el impacto ante una posible ocurrencia, puesto que al no poder evitarlos la mejor alternativa es afrontarlos responsablemente.

Información y comunicación.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente, en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. (Mantilla, 1999, Pág.71).

INFORMACIÓN Y USUARIOS		ESTRATEGIAS	PERIODICIDAD
FINANCIERA	Dueño y/o personal administrativo. Proveedores y/o entidades financieras. Entidades de Control y Gobierno.	Reuniones Boletines y/o carteleras informativas Correos Electrónicos	El tamaño de la empresa, permite aplicar estas estrategias de manera constante: semanal y mensual.
NO FINANCIERA	Dueño y/o personal administrativo.		
OPERATIVA	Empleados. Dueño y/o personal administrativo.		
ADMINISTRATIVA	Dueño y/o personal administrativo. Entidades de Control y Gobierno.		

Para una pequeña empresa, el tipo de información que maneja es muy básica, por tal razón sólo presenta cuatro categorías a saber:

Financiera: Hace referencia básicamente a los estados financieros con sus respectivas notas. Esta información debe comunicarse tanto al dueño y/o

personal administrativo como a los proveedores y/o entidades financieras, y a las entidades de control y gobierno.

No financiera: Se refiere básicamente a la información estatutaria e interna de la empresa, de carácter estructural. Este tipo de información es de bajo uso en las pequeñas empresas, ya que básicamente se hace para los dueños y el personal administrativo.

Operativa: Esta información es básicamente de las políticas y procedimientos que se tienen para el desarrollo de cada una de las actividades, y los informes referentes al desempeño operativo de cada empleado, proceso y área. Se comunica exclusivamente a los empleados, dejando claro que la administración debe conocerla también.

Administrativa: Se refiere a las decisiones y nuevos proyectos que tiene la empresa. Esta información va ligada fuertemente a la información financiera. Como es de entenderse, es de uso exclusivo para el dueño y el personal administrativo, sin embargo, debe ser comunicada a las entidades de control cuando éstas lo exijan.

Las estrategias de comunicación que deben utilizar las pequeñas empresas se pueden categorizar en los siguientes dos grupos:

El primero de ellos, se genera cuando la información debe comunicarse por fuera de la empresa, para lo cual se hace necesario desarrollar reuniones o transmitirla mediante correos electrónicos, cuando su urgencia así lo exija.

El segundo grupo hace referencia cuando se necesita que la información fluya a nivel interno, ante lo cual se pueden implementar estrategias más amistosas, tales como los boletines y/o las carteleras informativas, que se pueden desarrollar constantemente y son de fácil elaboración. De igual forma, es importante promover reuniones de carácter mensual, que fomenten la integración de todos los empleados, en donde se resalte arduamente el conocimiento y el trabajo en equipo.

Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (Mantilla, 1999, Pág.59).

TIPOS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES SOBRE LAS QUE SE DEBE EJERCER MAYOR CONTROL	ACTIVIDADES PARA CONTROLAR LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
Operacionales Estratégicos Gerenciales. y/o	1. Manejo de inventarios 2. Cuentas por cobrar 3. Gastos salariales 4. Pago a proveedores 5. Manejo de personal 6. Recursos financieros 7. Préstamos bancarios	1. Manejo de documentos numerados 2. Controles físicos 3. Aprobaciones y autorizaciones 4. Conciliaciones 5. Manejo de kárdex 6. Segregación de funciones

Las actividades de control se basan en la naturaleza de los objetivos de la entidad, relacionados directamente con las operaciones, la información financiera y/o el cumplimiento. Para las pequeñas empresas, lo más importante es enfocarse en aquellas actividades que protejan principalmente sus operaciones, lógicamente, sin descuidar o dejar a un lado las otras.

Es así como se sugiere la aplicación de las siguientes actividades, las cuales, de acuerdo al orden en que se mencionan, se deben aplicar. El primer grupo corresponde a las actividades encaminadas a controlar los procesos y subprocesos administrativos y financieros de la empresa:

1. Manejo de documentos numerados
2. Controles físicos
3. Aprobaciones y autorizaciones
4. Conciliaciones
5. Manejo de kárdex
6. Segregación de funciones

El segundo grupo relaciona las actividades sobre las que se debe ejercer mayor control, observándose la importancia que se le da a proteger aquellos procesos que fundamentan el objeto social de la empresa. Estas actividades se clasifican de la siguiente forma:

1. Manejo de inventarios
2. Cuentas por cobrar
3. Gastos salariales
4. Pago a proveedores
5. Manejo de personal
6. Recursos financieros
7. Préstamos bancarios

Monitoreo.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de las operaciones de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias. (Mantilla, 1999, Pág.83).

ENCARGADO	ACTIVIDADES	CORRECTIVOS		PERIODICIDAD
		EN LA ACTIVIDAD	EN EL PERSONAL	
Dueño y/o personal administrativo.	Supervisiones Individuales. Reuniones Retroalimentativas. Revisiones Aleatorias. Revisión de Informes Operativos.	Supervisión más rigurosa. Reestructuración de Políticas y Procedimientos.	Llamados de Atención (Memorandos)	GENERALES: Diarias y/o semanales. ESPECIFICAS: Mensuales.

Para la pequeña empresa resulta altamente costoso crear un departamento, o en su defecto, destinar un empleado para que se dedique exclusivamente a realizar el seguimiento del control interno. Por tal motivo, se sugiere que la supervisión y monitoreo esté a cargo del dueño y/o administrador, dejando claro la necesidad de que se cuente con una capacitación previa para desarrollar esta función. Las actividades más recomendadas para ejecutar dicho monitoreo son: Las supervisiones individuales y la revisión de informes operativos, en las cuales se podrá observar el desempeño de cada uno de los empleados, y en caso de encontrar falencias o inconsistencias en sus labores, se recomienda realizar llamados de atención o memorandos, que permitan persuadir y corregir estas inconsistencias a tiempo. De igual manera, las revisiones aleatorias y reuniones retroalimentativas, permitirán conocer posibles dificultades que se presenten en los métodos establecidos para desarrollar cada uno de los procesos, permitiendo, por parte de la administración, realizar supervisiones mucho más rigurosas, facilitando en su momento reestructurar sus políticas y procedimientos.

Por el tamaño de las pequeñas empresas, es viable la ejecución cortoplacista de éste proceso de forma diaria o semanal y a modo general, y mensualmente, desarrollar supervisiones mucho más específicas y a fondo.

CONCLUSIONES

- Pese a la relación costo – beneficio que se presenta entre el control y las pequeñas empresas, es claro que la aplicación de sistemas de control en estas organizaciones, proporciona una seguridad razonable, que contribuye notoriamente a alcanzar los objetivos a nivel operativo, financiero y legal.
- Las pequeñas empresas no utilizan sistemas de control organizacional. Su aplicación es de manera esporádica y basada en la experiencia. Esto se debe principalmente porque no se conocen los beneficios de su uso, y por el contrario se desvaloriza por la idea de su alto costo en la implementación.
- Las pequeñas empresas son manejadas por personas que generalmente están poco capacitadas para administrarlas, pues no cuentan con conocimientos financieros, administrativos, económicos y legales; compensando esto último con una gran habilidad de gestión e interrelación con sus proveedores y clientes.
- La ley cataloga a las pequeñas empresas como tal por el monto de sus activos, sin embargo, se presenta un intervalo muy amplio en este aspecto, razón por la cual quedan inmersas en éste, empresas que por su alta estructura financiera y operativa, se categorizan en el medio como medianas e incluso grandes empresas.
- A nivel normativo, falta ampliación por parte del gobierno, en la exigencia de prácticas de control para las micros, pequeñas y medianas empresas, lo cual permitiría prolongar su ciclo de vida en el medio organizacional, teniendo cuidado de no incentivar la informalidad.
- Los dueños de las pequeñas empresas las encaminan a la satisfacción de sus propias necesidades, volviendo el recurso financiero empresarial como un gasto de "bolsillo".
- Con el desarrollo del proyecto de investigación y como producto final se logra la elaboración de la metodología de control interno para las pequeñas empresas (CIPE).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, J. (1997). El control interno en las organizaciones. *Revista Universidad de Antioquia*. Número 31, pág. 127-158.
- AGUIRRE, J.M. (2006). *Auditoría y control interno*. (Edición 2006). Madrid: Grupo Cultural.
- BLANCO, y. (2003). *Normas y procedimientos de la auditoria integral*. (Primera edición). Bogotá; ECOE ediciones.
- CASTELLANOS, J. Pymes innovadoras. *Revista EAN*. Número 47, pág. 10-33.
- CORREA, J.A. (2006). Algunas reflexiones en torno a la interacción de los contadores públicos en las pequeñas empresas. *Revista Universidad de Antioquia*. Número 49, pág. 71-86.
- Decreto 2649 de 1993.
- Decreto 410 de 1971.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. *Censo General 2005*. Extraído de: www.dane.gov.co/censo/.
- DÍAZ, K.N. (2008). *Propuesta de mejoramiento al sistema de control interno de D C Arte Corporación*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público, Facultad de Contaduría Pública, Universidad La Sallé, Bogotá, Colombia.
- Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3484. *Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado*. Extraído de: www.snc.gov.co/Es/Politica/Documents/Conpes%203484.pdf. (Agosto 16 de 2010).
- Estudio de la Fundación de Desarrollo Sustentable FUNDES. *La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. Extraído de: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>. (Agosto 20 de 2010).
- ESTUPIÑÁN, R. (2004). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. (Reimpresión primera edición). Bogotá; ECOE Ediciones.
- FRANCO, R. (2001). Evolución histórica del control. *Revista Legis del Contador*. Número 5. Pág. 195 – 222.
- Fundación Iberemprende y otros. *Guía de trámites para la constitución y funcionamiento legal de empresas en Antioquia*. Extraído de:

http://www.revistatributaria.com/Normatividad/2010/Archivos_PDF/guia_tramites_ae09.pdf. (Agosto 15 de 2010).

- GRANDA, E. (1993). Control Organizacional. *Quipukamayoc*. Volumen 15, Número 29. Pág. 51 – 62.
- Ley 905 de 2004 (Ley Mipyme).
- MANTILLA, S.A. (1999). *Control Interno: Estructura conceptual integrada. Herramientas de evaluación, reporte a partes externas, estructura conceptual y resumen ejecutivo*. (Tercera reimpresión). Bogotá: ECOE Ediciones.
- MANTILLA, S.A. (2005). *Control Interno: Informe COSO*. Cuarta Edición. Bogotá. ECOE Ediciones.
- MEJÍA, R.C. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad EAFIT*. Número 125, pág. 73-86.
- PÉREZ, R.I. (2004). Componentes empresariales de las mipymes colombianas. *Revista EAN: Escuelas de Administración de Negocios*. Número 52, pág. 93-117.
- SCHUSTER, S.A. (1992). *Control Interno*. Bogotá: Ediciones Macchi.
- ZAPATA, E.E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista EAN: Escuela de Administración de Negocios*. Número 52, pág. 119-131.