

# **PERTINENCIA DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN PEQUEÑAS EMPRESAS.**



**LEONARDO ANDRES BRICEÑO MARIN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNOBOGOTÁ, D.C.**

**2012**

**PERTINENCIA DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
EN PEQUEÑAS EMPRESAS.**

**LEONARDO ANDRES BRICEÑO MARIN**

**Ensayo de grado para optar al Título de Especialista en Control Interno.**

**ASESOR ACADÉMICO:**

**Luz Mery Guevara**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ, D.C.**

**2012**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>5</b>
<b>EL AUTOCONTROL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
<b>EL MODELO COSO EN LA EMPRESA PEQUEÑA.....</b>	<b>10</b>
<b>EL MODELO COCO EN LA EMPRESA PEQUEÑA.....</b>	<b>13</b>
<b>PRINCIPIOS DEL AUDITOR INTERNO.....</b>	<b>14</b>
<b>RIESGO INMINENTE DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.....</b>	<b>15</b>
<b>CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS.....</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUCCION

Uno de los fines de las empresas, se centra en tener la tranquilidad de que los empleados puedan trabajar con transparencia y criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, para preservar los valores, principios y activos, con el fin de que, los procesos se puedan desarrollar de la mejor calidad posible y así mantener un desarrollo sostenible, generando utilidades para la empresa. Una forma de lograr esto es que cada empleado actúe lo mejor posible manteniendo una postura de autocontrol en sus acciones, evaluando sus efectos y generando indicadores de gestión para evaluar su desempeño.

El objetivo de este ensayo es demostrar la conveniencia de invertir en implementar un sistema de control interno en una empresa pequeña. Se demostrarán argumentos teóricos y discusiones sobre el tema. Se señalarán pros y contras sobre el desarrollo de un sistema de control interno en este tipo de empresas.

Muchos empresarios, propietarios de pequeñas empresas, discuten sobre si es necesario invertir tiempo y dinero en implementar un sistema de control interno para sus empresas. Se preguntan si vale la pena desarrollarlo para ver qué beneficios o perjuicios les traerá a futuro. Tal vez se cuestionen y generen incertidumbre sobre este tema. Se pueden contemplar las siguientes ideas: la empresa ha operado desde hace mucho tiempo sin un sistema de control interno y ha tenido utilidades; implementar algo genera una inversión alta y no se sabe si va a generar ganancias o pérdidas; quien va a manejar o liderar el sistema; no es viable un sistema de control para pocos empleados, entre otras ideas.

Para desarrollar el objetivo del ensayo se planteará la siguiente tesis: Para una empresa pequeña, es pertinente implementar un sistema de control interno siempre y cuando, este sea acorde a su magnitud, además se debe procurar que los controles implementados sean precisos y justifiquen su existencia.

Se desarrollarán argumentos para entender los conceptos teóricos de distintos autores sobre sistema de control interno, como por ejemplo lograr que las cosas se hagan bien, mejorar la efectividad en las operaciones, minimizar riesgos, entre otros. Todo esto se llevará a la realidad de las pequeñas empresas de Colombia, a través de análisis de la problemática actual; va a ser un ejercicio muy entretenido ya que se llevará lo entendido de lo teórico para implementarse en el día a día de las empresas pequeñas.

Ahora bien, para que una entidad sea eficiente, el área de recursos humanos se interpreta como una herramienta clave para seleccionar, mantener, evaluar y controlar a los funcionarios para que se puedan explotar todos los buenos atributos de sus colaboradores para alcanzar la misión y visión de la entidad donde laboran; entrelazada con el área de control interno, pueden crear mecanismos de cooperación para implementar y desarrollar el control en los procesos existentes (Albert, 1984).

En la actualidad existen un sinnúmero de normatividad y de teoría sobre control, pero toda esta academia no determina exactamente implementar un modelo de auditoría basado en el mecanismo de una pequeña empresa; a través de este ensayo podemos acercarnos a la realidad por medio de la teoría contemplada

Para implementar un buen modelo de control es necesario orientar a las entidades para que los empleados vivan en un ambiente laboral de autocontrol brindándoles más responsabilidad en los procesos. Todo debe ir en concordancia con la definición de políticas procesos y procedimientos para garantizar el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo. Pero todo esto se debe a la magnitud de la empresa pequeña, insertando mecanismos óptimos de acuerdo al tamaño de esta.

En este ensayo voy a trabajar, de acuerdo a la normatividad colombiana en lo comprendido como empresa pequeña y la microempresa, refiriéndome a la unión de los dos términos fusionándolos en uno sólo concepto.

Las empresas pequeñas, no deben dejar a atrás la modernización de sus procesos administrativos, ya que nos estamos enfrentando a un sinfín de riesgos financieros, operativos, y de posicionamiento. Desde ya es importante que las empresas despierten y puedan tener un buen plan de contingencia, más aun con los procesos transformación económica drástica que genera la globalización de la economía. Al globalizarse la competencia mundial, se expande los riesgos financieros, y operativos, ya que si no se compite bien se corre el riesgo a desaparecer y se puede compartir la crisis económica de otras latitudes. Un mecanismo de defensa para esta situación puede ser la implementación de un buen sistema de control para nuestras empresas.

Tomarse el tiempo para desarrollar e implementar un sistema de control interno en cualquier empresa es benéfico, se puede representar que, “los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino” (Blanco, 2005, pág. 3), por tal motivo pensamos que no importa el tamaño de las empresas para que la gerencia tome conciencia de acuerdo para preocuparse por implementar algún método de control para sus procesos y finanzas, ya que es vital cuidar los recursos de la empresa y se debe garantizar que la misión se logre con calidad.

De todas formas, debemos tener cuidado en la implementación de los controles, tenemos que velar porque no sean muy drásticos y costosos, ósea que el control implementado me genere más gasto que lo que controla.

El beneficio que tienen las empresas pequeñas, se presenta en cuanto es más fácil poder controlar en los funcionarios, a los procesos y a la parte contable, ya que por la magnitud de la empresa y por la sencillez de las operaciones se puede brindar más seguimiento por parte del directivo a sus colaboradores. Así el modelo de control desarrollado puede ser mínimo y no necesariamente quite demasiado tiempo a la parte gerencial o directiva.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.

En primera instancia voy a analizar el concepto de pequeña empresa; según el artículo 2º de la Ley 905 de 2004, “la microempresa está conformada por una planta de personal no superior a los diez trabajadores, y/o los activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Congreso de la Republica, 2004); en cuanto la “pequeña empresa está constituida por una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores, o los activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Congreso de la Republica, 2004). Esta es la definición establecida en la normatividad colombiana, la cual se conceptualiza de acuerdo al número de empleados y su capital.

Para ver la diferenciación global en la definición del tamaño de las empresas, en la normatividad peruana reposa que, la microempresa “de uno hasta diez trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)” (Presidencia de la Republica de Peru, 2008) y la pequeña empresa: de uno hasta cien trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)” (Presidencia de la Republica de Peru, 2008). Lo que nos da a entender que en la microempresa se establecen el mismo número de empleados, o sea hasta diez trabajadores, pero a su vez en la pequeña empresa, difiere el concepto en el Perú con un excedente de 50 trabajadores, su correlación entre microempresa y pequeña empresa, se establece que si hay once trabajadores se clasifica en la siguiente definición.

Teóricamente Treviño define el tamaño de las empresas así: “Microempresa, ocupa hasta quince personas y el valor de sus ventas anuales no es mayor al equivalente a ciento diez veces el salario mínimo” (1997, pág. 8), y la empresa pequeña: “ocupa entre dieciséis y cien personas y sus ventas no son mayores al equivalente a mil ciento quince veces el salario mínimo” (Treviño, 1997, pág. 8). Aquí se puede denotar una diferenciación en cuanto a la normatividad

colombiana que define el tamaño de acuerdo a sus activos y en México a través de sus ventas. Por consiguiente globalmente, se puede establecer una magnitud del tamaño de la empresa a través de factores tales como el número de empleados, sus inversiones y el resultado del ejercicio de las ventas.

### **JUSTIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.**

Una vez definido el concepto de empresa pequeña, voy a empezar a desarrollar la teoría de control interno para implementarlo y justificarlo en empresas pequeñas. Para continuar con el ejercicio voy a definir según la normatividad colombiana, en la ley 87 de 1993 (El congreso de Colombia, 1993), define control interno, como un sistema integrado por un esquema administrativo de organización, el cual está compuesto por: métodos, principios, normas, planes, formas de evaluación, conjugados con sistemas de información y retroalimentación, los cuales serán dispuestos para el control y funcionamiento de una entidad. Por consiguiente es la interacción de varios ítems, los cuales se planean, se realizan y se verifican a través de implementación de políticas definidas para la entidad, para que los resultados sean descritos por la información encontrada por los hallazgos del sistema y ser retroalimentados para los funcionarios de la empresa. En esta ley también se describe que es responsabilidad de la alta dirección implementar y evaluar el control interno. Esto traído a la realidad de la pequeña empresa, puede expresar que para que el control interno funcione, debe estar en los objetivos de la dirección de la empresa o de la dirección, todo esto para poder controlar los recursos y mejorar la efectividad de los procesos.

En la normatividad se establece a través de la ley 87 de 1993, que el control interno es desarrollado para proteger los recursos de la entidad, para mejorar la eficiencia de los procesos, para garantizar que se cumpla el objetivo institucional; en el caso de las pequeñas empresas, podía correlacionarse con la meta de generar utilidad (El congreso de Colombia, 1993). Además en la ley se describe que todo debe estar documentado. A pesar de que esta ley está desarrollada para garantizar el funcionamiento para las entidades públicas,



quisimos plasmarla ya que es un gran referente, en cuanto a lo concerniente al sistema de control interno y lo podemos llevar a la práctica de las pequeñas empresas del sector privado, ya que los elementos que se manejan son los de planeación, actuación y seguimiento de los recursos de la entidad.

Probablemente, la mayoría de los directivos o gerentes de pequeñas empresas afirmarían: ¿para qué vamos a implementar un sistema de control interno para una pequeña empresa? Pues es importante pensar en desarrollar el sistema, ya que gracias a este podemos garantizar que el dinero invertido en las operaciones, sea correctamente dispuesto para lo que se ha planteado. Lo anterior se puede establecer según el banco de México así: “en la evolución de la teoría del control interno se definió en principio a los controles como mecanismos o prácticas para prevenir o identificar actividades no autorizadas, más tarde se incluyó el concepto de lograr que las cosas se hagan; la corriente actual define al control como cualquier esfuerzo que se realice para aumentar las posibilidades de que se logren los objetivos de la organización” (1999, pág. 2), quiere decir que el control interno es una herramienta fundamental, no sólo para descubrir despilfarros o malas actuaciones de los empleados, sino más bien para que sean un acompañante en la planeación estratégica y para lograr la misión de la entidad a través de la mejora continua de los procesos.

Se establece que los objetivos del control interno son: lograr la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de los parámetros o normas (Banco de México, 1999). Esto explica que es importante diseñar un sistema de control interno, de acuerdo con el tamaño de la empresa. Al control interno se le puede considerar la importancia como una herramienta gerencial, la cual se le puede sacar provecho para optimizar las operaciones ya establecidas en la empresa. Se da a través de crear un modelo en el cual se registre la información encontrada en los hallazgos donde se pueda retroalimentar al personal para que en lo que se hace día a día mejore la calidad en el resultado de los productos y servicios.

Según como se describe Mantilla, para un buen diseño de un sistema de control interno, se deben tener en cuenta los siguientes factores: “los criterios

de control, como referentes comunes y con altas dosis de objetividad, particularmente a partir de estándares internacionales; y las acciones estratégicas de la alta gerencia en ejercicio de su rol de propietario del control interno” (Blanco & Cante, 2005, pág. 45). En cuanto a los referentes internacionales se puede guiar a través de modelos como el MECI, CoCo, COSO, ITIL, Cobit entre otras. Se desglosan partes de cada modelo e implementar de acuerdo a las necesidades de la pequeña empresa, para el diseño es fundamental buscar la asesoría de un especialista en control interno. La parte de las acciones estratégicas se dan en cuanto a la alta dirección, ya que es la más interesada en el correcto funcionamiento del sistema de control interno.

Implementar un buen sistema de control interno que sea adecuado al tamaño de la empresa es cuestión de tiempo, según Blanco: “puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o en más puntos a través del tiempo” (2005, pág. 4). Así podemos recalcar los inmensos esfuerzos que deben realizar, primero debemos ver la importancia que tiene para la empresa, en cuanto la tranquilidad con la cual podemos operar de forma adecuada y velar por que nuestros recursos no se estén desviando para su objetivo. En segunda instancia, debemos realizar una planeación de cómo vamos a implementar los controles, asignar responsables, colocar listas de chequeo para mejoramiento continuo. Después tendremos que realizar la puesta en marcha de los controles estipulados y por último verificamos el resultado del proceso de gestión para ver qué resultados ha tenido para el proceso administrativo y así modificar los errores encontrados; todo esto poco a poco para llegar a tener un excelente sistema de control interno.

Al implementar un sistema de control interno en una empresa, es importante también que los colaboradores practiquen la cultura de la mejora continua y de la total calidad, porque gracias a esta cultura se puede observar un gran avance en el desarrollo normal de las operaciones; pero para lograrlo no se pueden desconocer los diferentes factores que intervienen, para que esta

implementación sea exitosa, como por ejemplo el afán de aumentar el mercado, la competitividad y la producción. Cuando estos factores afectan la calidad, se debe hacer una pausa y tratar de observar el correcto funcionamiento de la calidad para evitar perder la esencia de trabajar con la calidad total.

## **EL AUTOCONTROL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Para desarrollar el ambiente de control, como se describe en el MECI, el autocontrol es una parte fundamental de las empresas. Según Fernández, se especifica que la calidad total, exige cero defectos, debe ser manejada a través de la gestión por procesos y que para su correcto desarrollo debe emplear buenos sistemas de control (2003). El control ejercido por los altos directivos es de alto costo y débil, se requiere de una buena planificación y debe ir enfatizado sobre la actitud de las personas. Normalmente los mecanismos de control antiguos han sido rígidos, esto hace que se conviertan en ineficientes; por tal motivo es importante buscar nuevos mecanismos de control en donde se facilite el proceso de auditoría para que los procesos tomen una dimensión de alta calidad y reducción de costes, empleando métodos, en donde se crean mecanismos de participación y se involucren a todos los miembros de la organización para que se les asignen responsabilidades y confianza en los productos que deben desarrollar. El mecanismo del autocontrol en los procesos puede llegar a realizar estas posibilidades de gestión.

Los procesos de control se pueden manejar a través de técnicas como por ejemplo de auto control. Según Fernández el auto control es: “la creencia de que la mayoría de las personas, si no le requiere grandes esfuerzos adicionales, intentará hacer las cosas bien siempre que sepa qué quiere decir bien (2003, pág. 68), esta interpretación de autocontrol, desde mi punto de vista no está redactada de una forma entendible para todo el público, ya que el auto control no está enfocado sólo en una creencia, sino más bien en una forma de actuar y pensar conjuntamente para realizar las funciones adecuadamente, sin la necesidad de que alguien nos esté vigilando para hacer

lo correcto; también se puede denotar como un mecanismo de interacción entre jefes y subordinados para asignarles roles y empoderamiento en los procesos para que evalúe sus propios resultados a través de informes de gestión.

Se explica que el autocontrol es relativamente reciente y novedoso, ya que en la antigüedad, al empleado no se le brindaba la confianza para dejarlo actuar sólo y se veía como si este no fuera miembro de la organización, más que todo se le veía como un enemigo el cual hay que vigilarlo continuamente para que se desempeñe correctamente y no haga nada indebido. Fernández afirma: “el auto control es posible siempre y cuando haya un equilibrio entre el esfuerzo y la gratificación” (2003, pág. 69); quiere decir que para obrar bien en una organización es necesario sentirse suficientemente retribuido tanto económicamente como personalmente, claro está que creo que una parte muy importante del autocontrol es el conocimiento de las buenas prácticas laborales, porque si no se conoce cómo debe operar adecuadamente, es difícil saber cuáles son las buenas prácticas; también es relevante la importancia que cada individuo le da a los valores que se obtienen a lo largo de la vida, la inducción en la organización y la importancia con la cual se brinda a la persona para el cargo que desempeña.

Para alcanzar este autocontrol, los intereses de sus colaboradores deben de estar en la misma dirección de la organización. El autocontrol procede a brindar más responsabilidad y confianza a los empleados para que ellos mismos sean los evaluadores de sus propios procesos, todo esto con el fin de disminuir costos en auditoría y tratar de implementar un ambiente de mejora continua.

Para generar una cultura de autocontrol es necesario crear un plan de capacitación, publicidad, constante recordación y especializar a los funcionarios en sus procesos para que ellos puedan autoevaluarse. La capacitación debe ser constante para evitar que los funcionarios olviden mantener la cultura del control en el fruto de sus trabajos. No debe ser solamente decir el tema en la capacitación, sino la idea es que sea el control en los procesos parte de la vida laboral y en la pequeña empresa practicar lo aprendido siempre.

## **EL MODELO COSO EN LA EMPRESA PEQUEÑA.**

En el sistema debe establecerse un ambiente de control, según Blanco: “da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno” (2005, pág. 5); quiere decir que lo más importante en el control interno inculcar el conjunto de valores éticos, psicológicos y de control propio de los empleados. Esta parte es muy difícil de desarrollar, ya que teóricamente se dice sensibilizar a los empleados con esta cultura pero realmente, poder influenciar a otra persona para que realice las cosas adecuadamente es complicado, ya que no sólo se debe a cómo se le instruye al empleado, sino también otros factores como sociales, emotivos, amor por el trabajo, psicológicos y entre otros.

Otro componente del control interno es la valoración de riesgos, según Blanco: “es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos” (2005, pág. 5). Entre los riesgos se pueden considerar de distintas clases, como por ejemplo, riesgos de accidentes laborales, ambientales, de lavado de activos y financiación del terrorismo, financieros y operativos. En la empresa pequeña en donde se quiere implementar el sistema de control interno, es fundamental dedicar un tiempo de la dirección para identificar y analizar los riesgos potenciales que puedan impactar la normal operación, incluso es posible que estos riesgos no sólo afecten la operación; sino que también puede impactar a tal punto de cerrar la empresa por quiebra u otros factores, como por ejemplo una mala decisión en una inversión la cual dañe el capital y entre otras.

Sigue el componente de actividades de control, Blanco afirma: “son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad” (2005, pág. 5). Desde este punto de vista estas actividades están

encaminadas a plantear en donde y como se establecen los controles para el correcto funcionamiento de la empresa, a través de las políticas desarrolladas de acuerdo a los requerimientos de la alta dirección.

En el componente de información y comunicación, según Blanco: “producen informes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio” (2005, pág. 5). Esta parte es fundamental porque allí se menciona la importancia que tiene, ya que permite gestionar los recursos a través de registros históricos, los cuales siempre estarán disponibles para controlar las operaciones. Como se puede observar, así sea la empresa muy pequeña, es importante contar con un sistema de control interno en donde se establezcan información sobre los procesos, ya que si no tenemos las evidencias no podemos saber que decisiones tomar para los aspectos del normal funcionamiento de la empresa.

En relación con el monitoreo del sistema de control interno, se identifica como el proceso por el cuál es realizado a través de evaluaciones dadas sobre el sistema implementado, se puede comparar con la parte de verificar en el ciclo PHVA. La idea del control interno es monitorear los resultados que se han dado para desarrollar una mejora continua en el sistema.

Debido a la baja disponibilidad de recursos de una pequeña empresa, si no es posible contratar auditores internos, se puede desarrollar este rol en el propietario de la empresa o al jefe, ya que como hay pocas operaciones se puede crear un pequeño bloque en la agenda del directivo. De todas maneras es importante para su implementación buscar asesoría en una firma de control o en otro caso, contratar a un especialista en control interno para que ayude a desarrollar e implementar el sistema de acuerdo al tamaño de la empresa. Ya después de implementado el jefe o propietario de la empresa puede encargarse dentro de sus funciones en el monitoreo del sistema de control. Si en dado caso la empresa tiene éxito y crece, ahí se puede crear una pequeña oficina de control interno para facilitar el proceso de control.

Cabe recalcar que al implementar un sistema de control interno en una empresa pequeña o grande no vamos a garantizar la eliminación de errores al ciento por ciento y tampoco garantizar la máxima seguridad. Se presentan restricciones las cuales según Blanco “reconoce que ciertos eventos o condiciones están simplemente por fuera del control administrativo” (2005, pág. 96), lo que quiere decir que ningún sistema de control es perfecto y no nos dejará sin riesgos del todo, que los recursos no se despilfarren ni que los procesos se hagan inadecuadamente, porque se pueden escapar una cosa y otra sin que nos demos cuenta de los hechos. Esto hay que tenerlo muy en claro al momento de estudiar la posibilidad de poner controles en la pequeña empresa. Además Blanco expresa que “un sistema de control interno puede experimentar una falla. Seguridad razonable no es seguridad absoluta” (2005, pág. 96). Pero al igual si hay un mecanismo de control disminuye drásticamente los riesgos y mejoraremos nuestras labores, por tal motivo es fundamental implementarlo y analizar muy bien en dónde y cómo vamos a establecer los controles.

También es importante que las decisiones tomadas por la alta dirección en el establecimiento de los controles, sean divulgadas y transmitidas a los colaboradores para que en realidad sea efectivo en control propuesto, porque Blanco afirma: “aunque los controles internos estén bien diseñados, pueden resquebrajarse. El personal puede interpretar mal las instrucciones” (2005, pág. 97). Entonces debemos actuar en campañas de capacitación, colocar pancartas y publicidad para garantizar la capacidad de recordación de los funcionarios.

El método para generar y mantener un ambiente de control, es realizado por medio de la planificación de las actividades con los colaboradores, en pensar y actuar como se debe capacitar en este tema a los funcionarios. A través de la elaboración del plan para crear la cultura del autocontrol, por medio de sensibilización a todos los funcionarios de la entidad para que cada uno haga parte en este tema en sus labores cotidianas, se realiza a través de campañas publicitarias, videos, intranet y capacitación en este tema. Por último

se le hace seguimiento a los informes presentados de control. Todos los resultados tienen que estar registrados en informes. Todo esto va más que todo enfocado en implantar una nueva cultura en los funcionarios de la entidad y la fijación de metas como el mejoramiento continuo. También se busca analizar cómo está el clima laboral y tratar de implementar estas ideas la cultura del control en los procesos.

### **EL MODELO COCO EN LA EMPRESA PEQUEÑA.**

El control interno, tomado desde el modelo COCO, el cual denota su nombre del consejo The Criteria of Control Board. Nos sirve como guía para extraer partes que funcionaran en la empresa pequeña ya que, Menta afirma: “el resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el que se describe y define en forma casi idéntica como lo hace en el modelo COSO” (2003, pág. 1). Es relevante tomar la tecnología como herramienta para el mejoramiento de los procesos. A través de las tecnologías de las comunicaciones podemos facilitar la gestión de control en nuestra pequeña empresa. Este modelo describe cuatro componentes: propósito, compromiso, aptitud, y evaluación y aprendizaje (Menta, 2003).

En el componente propósito, se describen los mecanismos de comunicación en cuanto a objetivos propuestos, el establecimiento de análisis de riesgos y el mecanismo para establecer las políticas de comunicación de lo que se quiere lograr. El propósito de una persona propietaria de una empresa que quiera implementar y desarrollar el control interno en su empresa, debe velar por que sus objetivos de control y políticas sean transmitidas a cada uno de sus colaboradores. Por más que la parte directiva se esfuerce en mejorar sus operaciones estableciendo los controles pertinentes, si estos no son asimilados ni puestos en práctica por los funcionarios, no servirán de nada y se pensara que no sirve el modelo, pero lo que en realidad fallo fue la comunicación interna.



En cuanto al componente compromiso, se puede decir que es muy similar al componente de propósito, ya que pretende comunicar a los funcionarios los principios de valores éticos y morales que la empresa determina. Pero se establece la necesidad de designar personal competente para establecer el control. En el caso de una empresa pequeña, se puede establecer la función de control delegándola a una persona de confianza que tenga los conocimientos básicos sobre el mecanismo de control interno.

Se denota en el componente aptitud, las competencias que deben tener los colaboradores en cuanto a las herramientas de calidad para que logren sus objetivos de los procesos asignados. También se menciona la importancia de la comunicación en la organización y que el diseño del control debe ir de la mano con las funciones de la empresa. Por consiguiente esta idea en la cual se muestra la integralidad con las funciones de la empresa, nos da a entender que para operar bien en la funciones de la misión de la empresa, se tiene que tener un método de control estipulado. Esto nos contesta la hipótesis de la pertinencia de implementar un sistema de control interno en pequeñas empresas.

El componente de evaluación y aprendizaje, se puede comparar con el paso verificar (V) en el ciclo PHVA, porque designa el rol de la parte directiva en cuanto a la supervisión del sistema de control interno. Adicionalmente el control interno debe operar a través de registros en módulos de información que a través de indicadores de gestión nos permite analizar los resultados administrativos. Si no hay registros, no hay posibilidad de evaluar el sistema de control implementado.

### **PRINCIPIOS DEL AUDITOR INTERNO.**

No sólo es importante tener un sistema de control bien estructurado para la empresa pequeña; si se desea contratar personal especializado en auditoría, es necesario conocer el código de ética del IIA, el cual Ríos dice: “su propósito es promover la cultura ética en la profesión de la auditoría interna” (2003, pág.

2). Para ser auditor profesional, según Ríos, se deben tener, “en cuanto a los principios, se mencionan el de integridad, que permite confiar en el juicio del auditor; la objetividad, dando muestras de un alto nivel profesional; la confidencialidad, relacionada con respecto al valor y la propiedad de la información; y la competencia, que se refiere al deber de aplicar el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna” (2003, pág. 3). Quiere decir que además de un buen control implementado, el auditor profesional debe ser una persona con capacidades integrales en las cuales el gerente de la empresa, tenga la plena confianza de aceptar tanto los hallazgos como las recomendaciones sugeridas.

El auditor encargado de analizar la información que arroja el sistema de control interno de la empresa pequeña, tiene que ser objetivo en sus hallazgos y manejar principios de ética en donde se enfoque en la mejora de los procesos de la compañía, todo esto desempeñando sus funciones con honestidad y siendo imparcial con los colaboradores de la empresa. Es importante que si se decide contratar un auditor, este no tiene que tener relación alguna con el personal para evitar perder la objetividad de la auditoría.

### **RIESGO INMINENTE DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.**

Hoy en día, con tanto problema de orden público, las empresas pequeñas de Colombia, por su carácter de poco movimiento económico, se vuelven objetivo primordial para que los delincuentes y narcotraficantes, quieran depositar sus ganancias ilícitas en empresas para lavar su procedencia y así se corre el riesgo de hacerse participe de procesos judiciales. Según la UIAF, Unidad de Información y Análisis Financiero: “el lavado de activos es la modalidad mediante la cual las organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a recursos originados en sus actividades ilícitas. En otras palabras, es el proceso de hacer que el dinero sucio parezca limpio” (2012, pág. 4). Es una modalidad para que todo el dinero ilegal parezca producto del resultado del trabajo normal de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, la financiación del terrorismo se refiere a la administración, recibo y ayudas para grupos ilegalmente armados.

Según la UIAF, el proceso de este ilícito se manifiesta en primera instancia a través de la generación de dinero por un hecho delictivo, sigue con el ingreso del dinero en las cuentas, se envían a empresas para que parezcan dineros lícitos, después en el lavado de activos se compran bienes y en la financiación del terrorismo se da ese dinero consignado para pagar actos violentos contra la sociedad (2012). Como nos podemos dar cuenta es fundamental que el sistema de control interno en la pequeña empresa, se dedique a establecer un plan de acción para mitigar o hasta prevenir este riesgo. Este es otro argumento para demostrar la pertinencia que tiene el control interno así sea en empresas pequeñas, ya que no importa el tamaño de las operaciones para enfrentarse a riesgos muy graves.

Se debe tener cuidado con operaciones inusuales, las cuales se pueden descubrir verificando su diferenciación en comparación con las demás. Se manifiestan a través de tamaños exagerados o presentando situaciones irregulares; las operaciones sospechosas se revelan cuando no son razonablemente justificadas. Todo esto se debe controlar a través un plan de acción de auditorías, ya que acarrea consecuencias como problemas legales, extinción de dominio y mala popularidad. (Unidad de Información y Análisis Financiero, 2012) . El beneficio de las empresas pequeñas en cuanto a estas situaciones, es que las transacciones financieras son pequeñas, facilitando su control en comparación con las empresas más grandes, porque en las pequeñas se pueden hacer auditorías al ciento por ciento y en las grandes sólo se pueden hacer auditorías aleatorias por su magnitud, corriendo con el riesgo que pueda pasar alguna inadvertida.

### **CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS.**

Según Antonio Aragón Sánchez: “la gestión financiera y la organización administrativa generadora de información se convierten en elementos básicos

para la toma de decisiones de la empresa. Elementos como planificación financiera, sistemas de contabilidad de costes y diagnóstico económico de la empresa deberían construir herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas” (2004, pág. 117). Por lo tanto la parte financiera y contable de la empresa es un punto nodal en donde tenemos que dirigir la mayoría de los controles de la empresa para garantizar que los recursos se manejen adecuadamente, ya que el manejo del flujo de dinero es donde se centra la mayoría de las malas actuaciones del personal.

La estructura financiera resalta la información sobre las transacciones de los recursos internos y externos (Sánchez, 2004), por esto debemos tener periódicamente controles para tomar las mejores decisiones en cuanto a la inversión que se va a proyectar disminuyendo los costes lo mejor posible. Es muy conveniente antes de realizar cualquier inversión, sentarse con su grupo de profesionales de confianza y el experto en control interno para ver la viabilidad y pertinencia de lo que se quiere realizar, porque una mala decisión podría ser tan perjudicial que incluso pueda acabar con bancarrota en la empresa.

El control financiero en las organizaciones es una gran ayuda para conocer los procesos involucrados en las diferentes áreas, porque se revisa el final de la operación contable y si se nota algo extraño de acuerdo al balance de la compañía, se puede observar en donde se va desarrollar la próxima auditoría. Explicitado a través de la fijación de políticas financieras para el correcto funcionamiento de la empresa a cargo.

En las empresas pequeñas, se deben establecer políticas de control financiero basado en la eliminación de la corrupción y la disminución de costos pero sin afectar el correcto funcionamiento de la prestación de servicio, lo que quiere decir que no se debe solamente preocuparse por el control, sino también por dejar que los procesos fluyan lo mejor posible.

A través de las transacciones, el flujo real está dado por las políticas de efectivo donde es necesario analizar la entrada de dinero y la salida de dinero, es de gran ayuda invertir en buenos sistemas de captación y registro de caja, como por ejemplo computadores con laser de lectura de infrarrojo para agilizar y facilitar la labor del auditor en el momento de verificar los movimientos. Para esto se deben establecer controles en el llamado flujo de caja, ya que esta es una parte contable muy importante para la empresa y por tal motivo se debe poner énfasis a este. Para tal fin, también es importante contar con sistemas de software desarrollados para manejar el control del flujo de caja.

Las ventas a crédito, sirven como mecanismo para incrementar las ventas facilitando así el proceso comercial, pero es necesario poner bastante cuidado a quien se le va a brindar estos créditos, ya que estos movimientos son de alto riesgo. Es necesario poder establecer políticas en las cuales los empleados deben seguir metodológicamente para evitar pérdidas en mercancías y también se deben establecer buenos controles a estos, ya que el área de crédito es un área vital para el buen funcionamiento de las empresas. Cualquier error puede ser fatal, porque se puede brindar una promesa de pago a un cliente el cual no tenga capacidad de pago, causando un daño en la cartera.

En la mayoría de las empresas tienden a reducir los activos fijos, ya que estos hacen que los gastos de mantenimiento aumenten, por consiguiente optan para mantener su funcionamiento, tomando la infraestructura de trabajo en arrendamientos o a través de la figura de leasing. Pero esta política puede contradecirse, en cuanto si se tiene una infraestructura propia y sofisticada tecnología, esto le da a las empresas un buen nombre, además ayuda a disminuir costos porque facilita el proceso de control, por su naturaleza, la empresa pequeña es de baja infraestructura y su proceso administrativo es centralizado en la misma oficina donde está la gerencia. Esto facilita que la dirección tenga una vigilancia más personalizada para el personal.

## CONCLUSIONES

Es importante que las empresas pequeñas, analicen la importancia que tiene implementar un sistema de control interno proporcional a la magnitud de las operaciones, a la infraestructura humana, física y financiera. A veces el objetivo de las empresas sólo se centra en obtener la mayor utilidad posible, buscando del crecimiento en las ventas, la expansión económica y disminuyendo costos. A través de un buen sistema de control interno se puede mejorar la utilidad de la empresa, porque se controlan los gastos, y las malas utilidades de los empleados. Además se demuestra con lo planteado en este ensayo que la calidad de los procesos y operaciones se mejoran drásticamente si son vigiladas adecuadamente.

En la parte estratégica del ciclo PHVA, se puede implementar la respectiva sistematización de control e ir desarrollando una evolución a través del tiempo; con esto podemos acercarnos a la realidad por medio de la teoría contemplada, plasmada en los modelos expuestos en este ensayo. Para implementar un buen modelo de mejoramiento continuo y control es necesario orientar las políticas de la compañía, para que los empleados vivan en un ambiente laboral de máxima calidad y control, como se le denomina el ambiente de control, brindándoles más responsabilidad en los procesos. Todo debe ir en concordancia con la definición de políticas procesos y procedimientos para garantizar el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo sin importar el normal afán de las empresas por el aumento en la producción.

El problema fundamental de las pequeñas empresas, radica en que no se esfuerzan por lograr la máxima calidad, al verse enfrentada en aumentar la cuota del mercado para competir con las grandes empresas. Esta idea de competición fue realmente concretada, pero a través de un precio muy alto en el cual se abandonó la gran filosofía del control, perdiendo la confiabilidad de poder tener un sistema riguroso y efectivo que garantice la tranquilidad de la dirección de las empresas pequeñas (Vértice, 2010). Como consecuencia de esto, se producen retiros del mercado de productos por desperfectos y

empresas financieramente ilíquidas por actos deshonestos. Esto es un claro ejemplo que implementar, mantener y controlar no cuesta; no tener controles si representa grandes pérdidas y lo peor de todo, detrimento del buen nombre de la compañía y disminución del posicionamiento del mercado.

El control es el fundamento de la gestión por procesos y la calidad, se especifica que la producción, exige hoy en día una disminución de defectos, debe ser manejada a través del sistema (Summers, 2005). El control ejercido por los altos directivos es de alto costo y débil, se requiere de una buena planificación y debe ir enfatizado sobre la actitud de las personas. Es muy importante buscar nuevos mecanismos de control en donde se facilite la mejora continua para que los procesos tomen una dimensión de alta calidad y reducción de costes, empleando métodos en donde se crean mecanismos de participación y en donde se involucren todos los miembros de la organización para que a todos se les asignen responsabilidades y confianza en los productos realizados. El mecanismo del autocontrol en los procesos puede llegar a realizar estas posibilidades de gestión.

Cuando en una pequeña empresa se logra implementar la cultura del control en las personas se puede observar un gran avance en el desarrollo normal de las operaciones, pero para lograrlo no se puede desconocer los diferentes factores que intervienen, para que esta implementación sea exitosa, como por ejemplo el afán de disminuir los riesgos externos e internos.

Vivimos en un país donde abunda la corrupción y los hechos delictivos, por tal motivo es importante que todas las empresas controlen los procesos de los empleados para evitar robos, transacciones ilícitas y despilfarros. Si no se cuenta con un sistema bien estructurado se puede facilitar que se presenten estas situaciones generando problemas para la dirección. Además de tener un sistema de control bueno debemos tener procesos de selección de personal rigurosos, mirando sus antecedentes y haciéndoles pruebas psicotécnicas.

Cuando se presenten operaciones financieras fuera de lo normal, debemos hacer una auditoría a esa transacción para evitar que la empresa incurra en el delito de lavado de activos o financiación del terrorismo. Adicionalmente debemos hacer un análisis de los proveedores, los clientes, los contratistas, ya que estas personas pueden tener la intención de hacer transacciones indebidas en la empresa, terminando así involucrados sin saberlo.

Una vez ya asimilado la importancia que tiene implementar un sistema de control interno, se debe efectuar a través de las experiencias de los modelos internacionales conocidos, llevando toda su esencia a las expectativas de la microeconomía y en especial a todo el entorno administrativo y normativo de Colombia. El modelo ya implementado debe evitar que los controles sean más costosos que la operación y que sean demasiados, sólo se deben colocar controles en áreas críticas de la operación. También es recomendable hacer auditorías aleatorias, dándolas a conocer a los empleados, ya que así siempre se acostumbrarán a trabajar bien, esperando que algún día no sean sorprendidos en una mala acción por la auditoría sorpresa. Todo debe ser manejado a través de la comunicación interna organizacional. Es importante que los empleados conozcan no sola la parte operativa de lo que tienen que hacer, sino también deben conocer la parte estratégica de la empresa, su misión, su visión, las políticas y los mecanismos de control.



## REFERENCIAS

- Albert, K. J. (1984). Manual de Administración Estratégica. EDICIONES McGRAW-HILL.
- Banco de México. (1999). Mejores prácticas en la Auditoría Interna.
- Blanco, C. o. (2005). Control interno: informe COSO, resumen ejecutivo. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Blanco, S. A., & Cante, S. Y. (2005). Auditoría del control interno. Bogota: Ecoe.
- Congreso de la República. (2004). Colombia.
- El congreso de Colombia. (1993). Ley 87 de 1993. Colombia.
- Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. ESIC.
- Menta, A. F. (2003). El modelo COCO. Normaría.
- Presidencia de la República de Perú. (2008). Decreto Legislativo 1086 Titulo I articulo 2. Perú.
- Rama Legislativa, Poder Público. (s.f.). Colombia.
- República, C. d. (2005). MECI. Colombia.
- Ríos, G. (2003). El código de ética del IIA. Normaría .
- Sánchez, A. A. (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- Summers, D. (2005). Administración de la calidad. Pearson educación.
- Treviño, L. C. (1997). Pequeña y Mediana Empresa: Del Diagnóstico a Las Políticas. México, DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Unidad de Información y Análisis Financiero. (2012). Lo que debe saber Sobre prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Vértice. (2010). La gestión del marketing, producción y calidad en las Pymes. Editorial Vértice.