

**CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO
EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA EN LOS ÚLTIMOS
AÑOS.**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

PAULA ANDREA LEAL MURCIA

PAOLA ANDREA VALDERRAMA RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2017

**CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO
EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA EN LOS ÚLTIMOS
AÑOS.**

PRESENTADO POR:

PAULA ANDREA LEAL MURCIA

PAOLA ANDREA VALDERRAMA RODRÍGUEZ

TUTORA

SANDRA MILENA BARRIOS PULIDO

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2017

Contenido

Resumen	4
Introducción	4
1. Las Mipyme en Colombia: Características y evolución en los últimos años	6
1.1 Caracterización de las Mipymes en Colombia	11
1.2 Las Pymes como objeto de las Políticas Públicas	17
1.3 Causales de Disolución	29
2. Control Interno en las Mipyme	42
2.1 Historia del control Interno	45
2.2 Modelos de Control Interno Vigentes	48
2.3. Modelo de Control Interno para las empresas de menor tamaño en Colombia	59
3. Omisión de un Sistema de Control Interno como causal de disolución en una Mipyme 65	
3.1 Control Interno en las Mipyme Colombianas	65
3.2 Casos de estudio frente a la aplicación del control interno en distintas PYMES en distintas partes del país.	69
3.1.1 Vidrios y Accesorios.....	71
3.1.2 Don Parabrisas	73
3.1.3 Harold Zea y Asociados.....	75
3.1.4 Club Colombo Libanes	77
3.1.5 Gamatelo S.A.....	79
3.1.6 Confecciones Avances EU.....	81
3.3 Análisis frente al Control Interno en las Mipymes colombianas.	82
Conclusiones y Recomendaciones	86
Bibliografía	90

Contenido de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas según criterios de la ley 905 de 2004	7
Tabla 2. Definición de pequeña empresa empleada por los establecimientos de crédito	8
Tabla 3. Definición de mediana empresa empleada por los establecimientos de crédito.....	8
Tabla 4. Clasificación Mipyme según BM (2018).....	9
Tabla 5. Clasificación de las empresas según la Ley 1314 de 2009 y decretos reglamentarios ...	10
Tabla 6. Exportaciones totales entre 2010 y 2015 en Colombia.....	16
Tabla 7. Principales destinos de exportaciones.....	16
Tabla 8. Instrumentos creados por el gobierno en pro de las Mipyme	19
Tabla 9. Resultados programa incubación SENA.....	22
Tabla 10. Cuadro resumen de casos de implementación de un sistema de control interno en Mipymes	70

Contenido de Gráficas

Gráfica 1. Número de pymes entre 2011 y 2015	12
Gráfica 2. Número de Microestablecimientos entre 2011 y 2015	12
Gráfica 3. Ubicación Geográfica de las Pymes entre 2006 a 2015.....	13
Gráfica 4. <i>Actividades Económicas Predominantes entre 2006 Y 2015</i>	13
Gráfica 5. Comparativo durante el periodo 2011 - 2015	14
Gráfica 6. Promedio Generación de Ingresos Mipyme.....	14
Gráfica 7. <i>Promedio Nivel de Formalidad entre 2006 a 2015</i>	15
Gráfica 8. Empresas creadas por fondo emprender	24
Gráfica 9. Tasa de supervivencia de las Mipymes según tipo de persona.....	31
Gráfica 10. Tasas de supervivencia de las Mipyme según tamaño.....	31
Gráfica 11. Tasas de supervivencia por sector económico - Sociedades.....	32
Gráfica 12. Tasas de supervivencia por sector económico - Sociedades.....	32
Gráfica 13. Principales factores que inciden en el fracaso	33
Gráfica 14. Principales causas del factor fracaso finanzas	34
Gráfica 15. Principales causas del factor fracaso organizacional	34
Gráfica 16. Principales causas del factor fracaso Mercadeo.....	35
Gráfica 17. Principales causas del factor fracaso Recursos Humanos.....	36
Gráfica 18. Principales causas del factor fracaso entorno	36
Gráfica 19. Principales causas del factor fracaso entorno	37
Gráfica 20. Porcentajes en que incide el control interno en cada una de las categorías	40
Gráfica 21. Consolidado Resultados	67

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Operación de BANCOLDEX	26
Ilustración 2. Rangos Calificación Control Interno	67

Resumen

Con este trabajo se busca dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo han influido los Sistemas de Control interno en la supervivencia¹ de la Mipymes en el país en los últimos años?. Para esto realizamos una investigación documental y descriptiva. Iniciando con la caracterización y evolución de las Mipymes en Colombia entre 2006 y 2015, además de las causales de disolución de las mismas. Después de este primer acercamiento en nuestro trabajo, seguimos por el control interno, su historia, y los diferentes modelos vigentes que existen alrededor del mundo, además de describir los modelos adaptados para Colombia, y finalmente se exponen varios casos de empresas, donde, implementaron un sistema de control interno, para así concluir y dar respuesta a nuestra pregunta.

Introducción

En gran cantidad de economías a nivel mundial, los actores que se encargan de aportar significativamente al crecimiento del Producto Interno Bruto - PIB y los indicadores económicos en general son las grandes compañías; sin embargo, no puede negarse que son aquellas empresas que se encuentran en un escalón más abajo las que permiten que la dinámica económica no se estanque. Las micros, pequeñas y medianas empresas - Mipymes a nivel mundial, como se explicará a profundidad más adelante, son las que aportan significativamente a mantener cualquier economía y año a año aparecen gran cantidad de compañías de este corte, tantas, que en ocasiones llevar un registro oficial de la creación de ellas es complicado. Infortunadamente, así como se crean también desaparecen con gran facilidad. Esta dinámica tan variable ha llevado a que se comiencen a analizar las causas que intervienen directamente en la disolución de estas Mipymes.

¹ *Perdurabilidad y Supervivencia Empresarial*: La perdurabilidad suele asociarse con lo que en español se conoce como “Supervivencia”; Sin embargo para la Real Academia Española la supervivencia es “Acción y efecto de sobrevivir”, y “sobrevivir” significa “vivir con escasos medios o en condiciones adversas”. De acuerdo a la Universidad del Valle (2012,p. 5):

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Para propósitos de nuestro trabajo perdurabilidad y supervivencia son sinónimos.

Al interior de todas las causas que se han podido establecer, una que en algunos escenarios ha comenzado a tener una relevancia significativa tiene que ver con los procesos de Control Interno al interior de ellas, ya sea porque no lo implementan o porque su implementación no se ha hecho de la forma adecuada. Colombia, por su parte, no es ajena a esta problemática, y por tal motivo el objetivo que se ha planteado para este artículo es analizar el impacto que ha tenido la implementación, ejecución o ausencia de sistemas de control interno en el funcionamiento de las Mipymes durante los últimos años.

Fue establecida una pregunta de investigación la cual aborda la inquietud ya mencionada previamente sobre la influencia del Control Interno en la supervivencia de las compañías de menor tamaño en el país; Para poder analizar lo anterior, en un primer momento se caracterizará brevemente el panorama de las Mipymes en Colombia, realizando un énfasis especial en las causas y motivos que llevan a la disolución de las mismas; paso seguido se realizará una conceptualización sobre el Control Interno, teniendo en cuenta su definición misma, la evolución que ha tenido en Colombia y la diversidad de modelos que se han creado al respecto, para esto último será importante especificar el enfoque de cada modelo, pero sobre todo tener claridad sobre los que se han acogido con mayor fuerza en el país e incluso los que se han generado teniendo en cuenta las particularidades de la economía del país; finalmente, se entrarán a analizar casos concretos de empresas en las que se han hecho evaluaciones del control interno en distintas partes del país, esto con el fin de poder establecer conclusiones sobre las mayores falencias reales que se presentan en Colombia y las posibles acciones de mejora que se deberían hacer para que se mejore en el tema.

Para analizar los tópicos anteriormente nombrados, fue necesario recurrir a bases de datos de instituciones gubernamentales tales como el Departamento Nacional de Planeación (DANE), Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) así como la Superintendencia de Sociedades; de igual manera fueron consultadas bases de datos de organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – (CEPAL), Instituto del Fracaso y la Organización Mundial del Trabajo (OIT). Otra de las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de este trabajo fueron tesis de pre-grado y post-grado tomadas de los repositorios de las diferentes universidades del país.

1. Las Mipyme en Colombia: Características y evolución en los últimos años

El presente capítulo busca identificar las características de las Mipyme en Colombia y las causales de cierre o liquidación de las mismas en los últimos años. Para esto, se definirá Mipyme, teniendo en cuenta los criterios de la Ley 905 de 2004, y se presentarán clasificaciones de las Mipymes según otros criterios. Es importante resaltar que algunas de las definiciones nombradas a continuación se refieren a la palabra “Pyme” únicamente teniendo en cuenta las pequeñas y medianas empresas.

Además se mostrará una caracterización económica de las Mipyme en Colombia, y se identificará las políticas públicas que el Estado colombiano ha definido en los últimos años. Finalmente, se ilustrará sobre las principales causas de disolución de las Mipyme según la literatura.

Concepciones acerca de la Mipyme

De acuerdo a **Melgarejo y Vera (2015)** la concepción de “Pyme” está determinada por el sector económico al que pertenecen, así como de las políticas públicas que están dirigidas a estas. Según el **Departamento Nacional de Planeación (DNP,2015)** en el caso colombiano, la definición y determinación del tamaño de las empresas está completamente influenciado por las políticas industriales dado el interés gubernamental de hacer algunas décadas de crear programas que fortalezcan y permitan el crecimiento de las empresas en las áreas en que estas tienen mayor dificultad como tecnología, capital humano, capacidad gerencial y acceso a financiamiento, lo que garantiza el adecuado uso de los recursos públicos direccionados para estos propósitos.

De acuerdo a **ley 905 (2004)** “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones” se entiende por micro, pequeña y mediana empresa la persona natural o jurídica que desarrolle de actividades industriales, comerciales o de servicios, que cumplan con los siguientes parámetros (Ver Tabla 1):

Tabla 1. Clasificación de las empresas según criterios de la ley 905 de 2004

Tipo de Empresa	Número de Empleados	Activos Totales (SMLMV)
Microempresa	1 -10	Menores de 501
Pequeña Empresa	11 - 50	501 - 5.000
Mediana Empresa	51 - 200	5.001 - 30.000

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley 905 de 2004

Los criterios definidos en la Ley clasifican a las empresas a partir de dos dimensiones: El número de empleados y el monto de los activos totales en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes - SMLMV, identificando así tres categorías dentro de lo que se conoce como las Mipyme, estas son: La microempresa, la pequeña empresa y la mediana empresa.

La mencionada Ley tiene como objetivo promover el desarrollo integral en cuanto a generación de empleo, desarrollo sectorial, integración entre sectores económicos, aprovechamiento productivo de pequeños capitales, introducción de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de pequeños empresarios, promoción de la formulación y ejecución de políticas públicas favorables, generación de esquemas de asociación empresarial y alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas de apoyo a las Mipyme

De acuerdo al **DNP (2017, párr. 1)** las Mipyme son:

Actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estas contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

El **Banco Mundial (BM,2008)** indica que las entidades financieras categorizan las Pyme de acuerdo a sus ventas anuales, esto puede variar de país a país. En Colombia, las entidades financieras identifican a una pequeña empresa cuando sus ventas están en promedio entre 0,4 y 2,5 millones USD; y la mediana empresa corresponde cuando se observan ventas en promedio entre 2,5 y 12,8 millones USD, como se observa en la Tabla 2 y 3:

Tabla 2. Definición de pequeña empresa empleada por los establecimientos de crédito

	Límite Inferior de Ventas para definir una PE			Límite Superior de Ventas para definir una PE		
	(Millones de USD)			(Millones de USD)		
País	Promedio	Min	Máx	Promedio	Min	Máx
Argentina	\$ 0,3	\$ -	\$ 1,3	\$ 4,6	\$ 0,8	\$ 12,0
Colombia	\$ 0,4	\$ -	\$ 2,5	\$ 2,5	\$ 0,5	\$ 10,0
Chile	\$ 0,1	\$ -	\$ 0,2	\$ 1,6	\$ 0,9	\$ 2,4

Fuente: Tomado de Banco Mundial (2008)

Tabla 3. Definición de mediana empresa empleada por los establecimientos de crédito

	Límite Inferior de Ventas para definir una ME			Límite Superior de Ventas para definir una ME		
	(Millones de USD)			(Millones de USD)		
País	Promedio	Min	Máx	Promedio	Min	Máx
Argentina	\$ 4,6	\$ 0,8	\$ 12	\$ 30,0	\$ 10	\$ 75
Colombia	\$ 2,5	\$ 0,5	\$ 10	\$ 12,8	\$ 3,1	\$ 50
Chile	\$ 1,6	\$ 0,9	\$ 1,3	\$ 23,8	\$ 2	\$ 50

Fuente: Tomado de Banco Mundial (2008)²

Tanto para la pequeña como mediana empresa según Tabla 2 y 3, los ingresos de estas se encuentran en un rango intermedio comparado con empresas del mismo tamaño en países como Argentina y Chile.

² Nota: En el cálculo anterior se utilizan promedios simples.

El **BM (2008)** identifica a las Mipyme según el número de empleados, activos totales y ventas anuales tal y como se detalla a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4. Clasificación Mipyme según BM (2018)

Tamaño de la Empresa	Empleados	Activos	Ventas Anuales
Micro	< 10	< US\$ 100,000	< US\$ 100,000
Pequeña	< 50	<US\$ 3 Millones	<US\$ 3 Millones
Mediana	< 300	< US\$ 15 Millones	< US\$ 15 Millones

Fuente: Tomado de Banco Mundial (2018)

La anterior clasificación coincide con el número de empleados de la micro y pequeña empresa determinado por la Ley 905; sin embargo, para la mediana empresa la Ley reconoce hasta 200 empleados diferente al BM que reconoce hasta 300 empleados. Para el caso de los activos totales, aterrizando las cifras al SMLMV y TRM de 2016, las diferencias son significativas pues para el BM una empresa se clasificaba como mediana si sus activos totales sumaban \$45.010.650.000 COP mientras que con la Ley 905 una empresa se reconocía como mediana si sus activos totales sumaban \$20.683.620.000 COP. De igual manera es importante mencionar que el BM tiene un componente adicional para la clasificación de las Mipyme, el cual no está contemplado en la Ley y son las ventas anuales totales.

Otra de las definiciones que podemos encontrar sobre las Pyme dentro del contexto de los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se encuentra consagrado en la **Ley 1314 (2009)** y en los Decretos 2784 de 2012, 2706 de 2012 y 3019 de 2013 y 2267 de 2014 los cuales se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de las empresas según la Ley 1314 de 2009 y decretos reglamentarios

Grupo	Trabajadores	Activos Totales	Ingresos Brutos Anuales	Establecimientos de Comercio	Usuarios Aduaneros	Explotación de intangibles	Contratos de Venta	Consignaciones Bancarias, Depósitos e Inversiones
Grupo 1	> 200 Trabajadores	> 30.000 SMLMV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Grupo 2	Entre 11 y 200 Trabajadores	Entre 500 y 30.000 SMLMV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Grupo 2 - Microempresas	<= 10 Trabajadores	<= 500 SMMLV	>= 6.000 SMLMV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Grupo 3 Microempresas	<= 10 Trabajadores	<= 500 SMMLV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Grupo 3 Personas Naturales o Jurídicas del Régimen Simplificado - Art. 499 ET	N/A	N/A	< 3.500 UVT	Máximo 1	NO	NO	< 3.500 UVT	< 3.500 UVT

Fuente: Elaborado según Ley 1314 de 2009 y decretos reglamentarios.

Para las compañías del Grupo I es importante mencionar que para estar clasificadas como tal debe ser emisoras de valores o ser entidades de interés público o además de los requisitos mencionados anteriormente, tienen que cumplir con al menos uno de los siguientes requisitos:

Ser subordinada o sucursal de una compañía extranjera que aplique NIIF, ser subordinada o matriz de una compañía nacional que deba aplicar NIIF, realizar importaciones (pagos al exterior) o exportaciones (ingresos del exterior) que representen más del 50% de las compras (gastos y costos), del año inmediatamente anterior al ejercicio sobre el que se informa o ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF. (Contapyme 2017, p. 1)

De acuerdo a la clasificación mencionada anteriormente según la **Ley 1314 (2009)** y decretos reglamentarios y en comparación con la clasificación de la **Ley 905 (2004)** y la del BM, son semejantes en el establecimiento de un número de empleados, un valor de activos y ventas

totales; Sin embargo cuando son re-expresados a pesos colombianos las diferencias son significativas; A modo de ejemplo y expresado en pesos colombianos, una empresa sería micro a 2016 según Ley 905 (2004) y Ley 1314 (2009) si sus activos totales sumaran \$345,416,454 COP, para el banco mundial si sus activos totales sumaban \$300,071,000 COP.

1.1 Caracterización de las Mipymes en Colombia

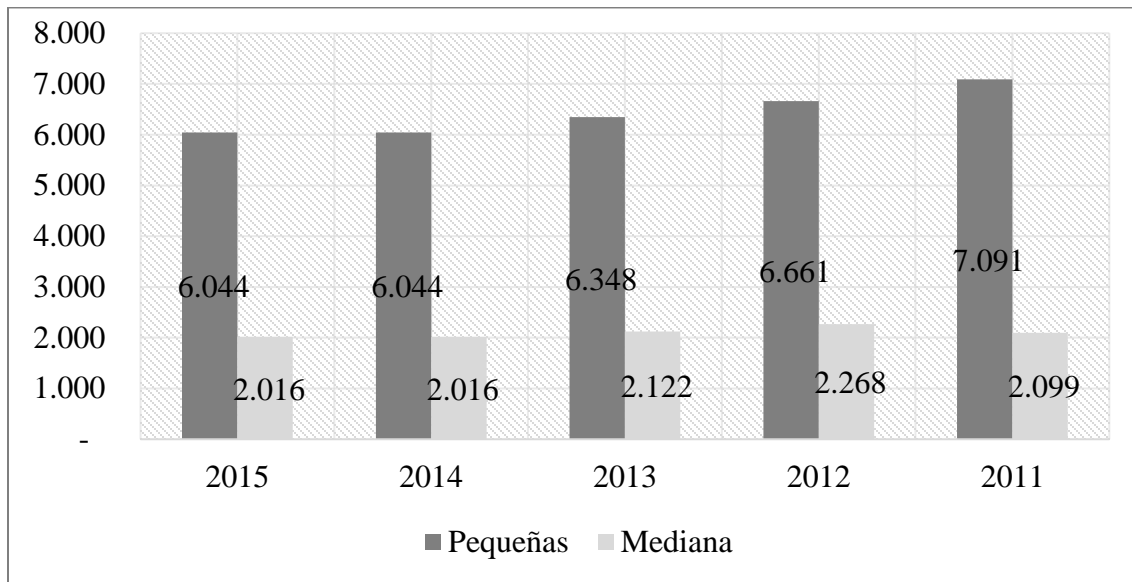
El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) cuenta con dos encuestas que se acercan en su información a las características que presentan las Mipymes a partir de la Ley 905 de 2004 en cuanto a número de empleados ocupados de los establecimientos, y se presentarán a continuación. Específicamente de las encuestas de microestablecimientos³, la cual brinda información acerca de los sectores comerciales, industriales y de servicios; y de las Encuestas Anuales Manufactureras (EAM) la cuales contienen información sobre el sector industrial de las pequeñas y medianas empresas.

Además, fue considerada la información reportada sobre las Mipyme en el Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM de la Superintendencia de Sociedades donde reposan los estados financieros de las compañías colombianas que se encuentran sometidas a inspección y vigilancia de esta superintendencia y ya se encuentran formalizadas.

Respecto al número de establecimientos, el 2011 fue un año importante debido a que el número de Mipymes ascendió a 51.776, caso contrario para el año 2015 el cual fue el año con menor número de establecimientos (44.292) por causa de fenómenos de liquidación, fusión y absorción de compañías tal y como se detalla en las Gráficas 1 y 2.

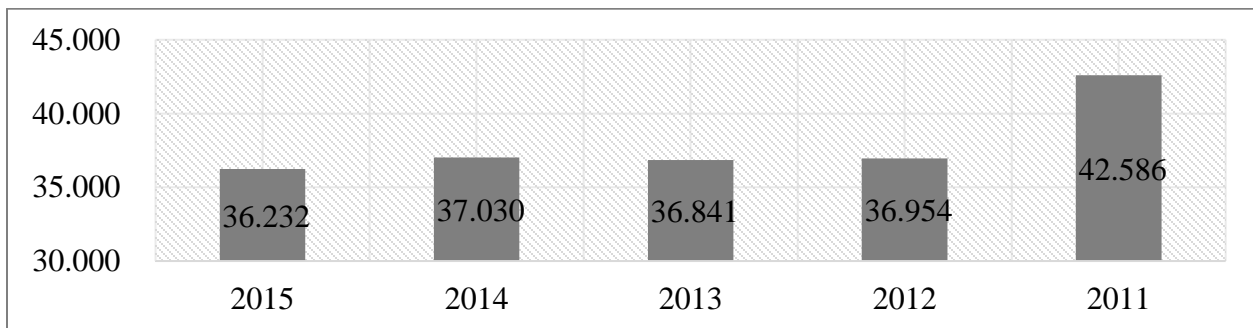
³ Microestablecimiento: Aquel espacio físico donde se ejecuta una actividad económica, está conformado por 9 o menos personas ocupadas y no cuenta con más de 3 sucursales, incluida la sede principal (**Dane 2017**).

Gráfica 1. Número de pymes entre 2011 y 2015



Fuente: Elaboración propia con base en las EAM

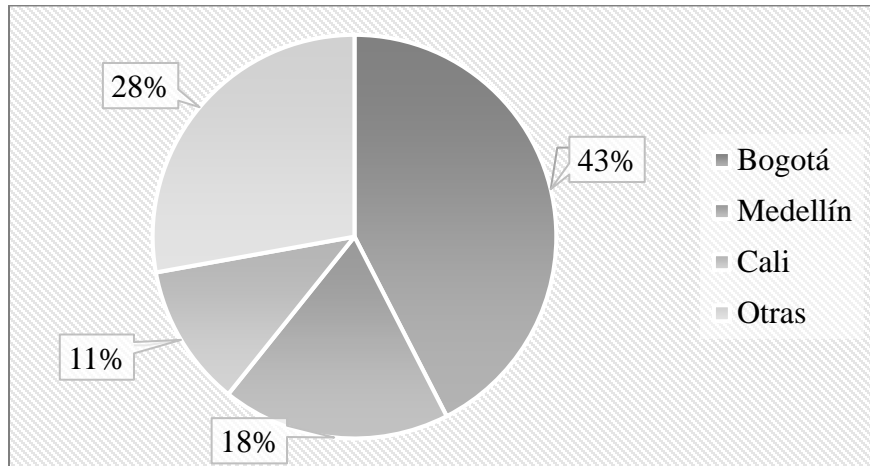
Gráfica 2. Número de Microestablecimientos entre 2011 y 2015



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Microestablecimientos

De 2006 a 2015 las pequeñas y medianas empresas se concentraron en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali tal y como lo indica la Gráfica 3 que a continuación se detalla. No fue posible obtener el número de Microestablecimientos por ciudad, debido a que las encuestas de Microestablecimientos del DANE no proporcionan esta información.

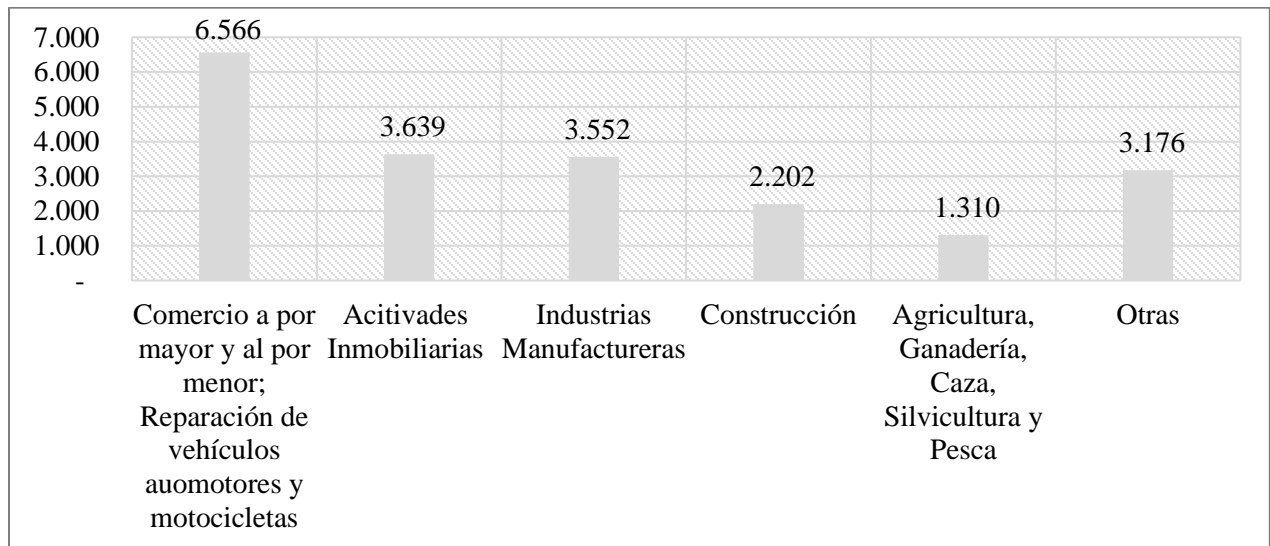
Gráfica 3. Ubicación Geográfica de las Pymes entre 2006 a 2015



Fuente: Elaboración propia con base en las EAM

Sobre el mismo periodo de análisis nombrado en la gráfica anterior, las actividades económicas predominantes definidas por número de establecimientos correspondieron a: Comercio al por mayor y al por menor, actividades inmobiliarias, industrias manufactureras, construcción, agricultura, ganadería y caza según comportamiento de Gráfica 4.

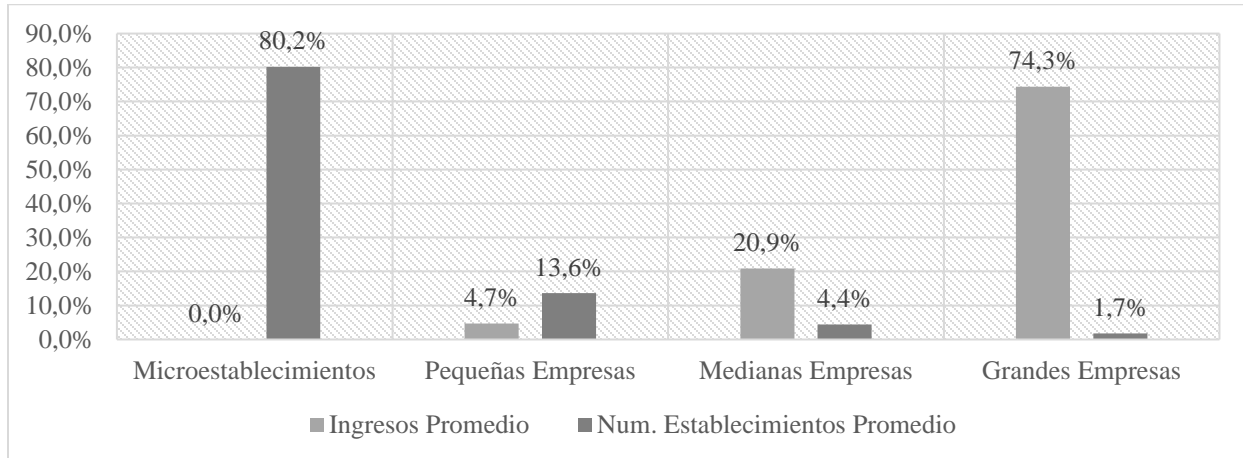
Gráfica 4. Actividades Económicas Predominantes entre 2006 Y 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el SIREM

En lo que respecta a generación de ingresos en el país, las Mipyme en promedio generaron alrededor del 25%, lo cual no es directamente proporcional al número de Mipymes que había a la fecha debido a que en número representaron alrededor del 74,3% según Gráfica 5.

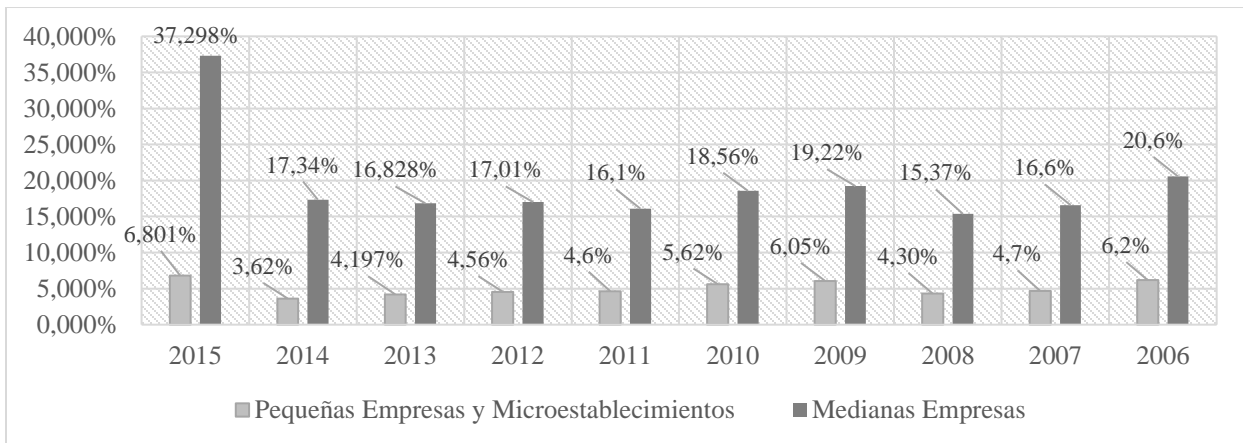
Gráfica 5. Comparativo durante el periodo 2011 - 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el SIREM

Continuando con los ingresos generados por las Mipymes y realizando una comparación más detallada y entre estas mismas, las medianas empresas generaron mayores ingresos entre los años 2006 a 2015 frente a las pequeñas empresas y microestablecimientos según del Gráfico 6.

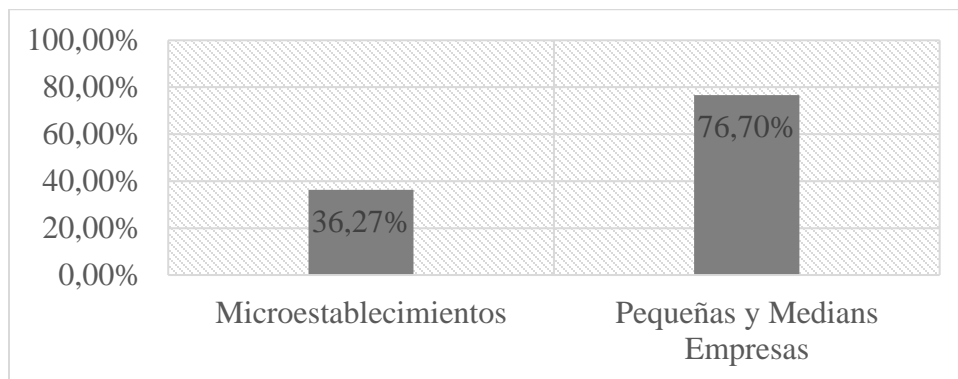
Gráfica 6. Promedio Generación de Ingresos Mipyme



Fuente: Elaboración propia con base en el SIREM y EAM y Encuestas de Microestablecimientos

La informalidad laboral según **Cepal (2011)** de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) está definida por el nivel de afiliaciones a la seguridad social de los empleados; En Colombia y según el periodo de estudio establecido (2006 a 2015) y teniendo en cuenta los criterios de la OIT, el nivel de formalidad de los Microestablecimientos apenas alcanzó el 36,2% y las pequeñas y medianas empresas el 76% como se detalla en la Gráfica 7.

Gráfica 7. Promedio Nivel de Formalidad entre 2006 a 2015



Fuente: Elaboración propia con base las EAM y Encuestas de Microestablecimientos

Sin embargo y de acuerdo a la **OIT (2014, p. 11)**, la informalidad laboral en Colombia durante el periodo comprendido entre 2009 y 2013 se redujo a consecuencia del crecimiento económico que tuvo el país y al apoyo por parte del gobierno en aspectos financieros y no financieros para con los microempresarios, con “la creación del Sistema Nacional de Mipymes y los incentivos tributarios y parafiscales a través del programa Colombia se Formaliza”, como la asignación de “mayores recursos al proceso de formalización empresarial” pues entre 2008 y 2011 los recursos aumentaron un 44,7% ya que pasaron de 10,2 a 14,7 billones de pesos.

En cuanto a participación en el PIB, de acuerdo a (**Pérez & Ramirez 2015**) las pymes en 2015 aportaron el 38% al indicador lo cual es una cifra considerablemente baja dado que en países desarrollados las pymes aportan entre el 50% y 60% del PIB. Sin embargo, y en comparación con el número de pymes creadas en 2015 según información del DANE, la cifra supera las expectativas, pues las pequeñas y medianas empresas representaban tan solo el 18% del total de compañías en Colombia y a pesar de ello aportaron un porcentaje considerable al indicador.

Las pequeñas y medianas empresas en 2015 generaron alrededor del 64% del empleo en Colombia, de acuerdo a entrevista realizada por la revista dinero (2015) a la Directora del Procolombia María Claudia Lacourtire, la cual es una cifra baja con respecto al porcentaje de generación de empleo en el mismo periodo de las Pymes en Latinoamérica y el Caribe lo cual ascendió a 77%, según informe de la **OIT (2015)**.

En términos de exportaciones y según el DANE, Colombia ha presentado un comportamiento decadente en este rubro pasando de 39.713(Millones de Dólares FOB) en 2010 a 35.981(Millones de Dólares FOB) en 2015 de acuerdo a la Tabla 6.

Tabla 6. Exportaciones totales entre 2010 y 2015 en Colombia
Cifras en Millones de Dólares FOB

2010	2011	2012	2013	2014	2015
39.713	56.915	60.125	58.826	54.857	35.981

Fuente: Exportaciones Totales DANE, 2017

El total de exportaciones durante 2010 a 2015 ascendió a 306.418 Millones de Dólares FOB; Los principales destinos de exportaciones fueron Estados Unidos, Venezuela y Ecuador representando alrededor del 41% según Tabla 7.

Tabla 7. Principales destinos de exportaciones

Destino	Cifras en Millones de Dólares FOB	% Participación
Estados Unidos	103.233	33,69%
Venezuela	11.007	3,59%
Ecuador	10.959	3,58%
Perú	7.645	2,50%
México	4.871	1,59%
Bélgica	2.997	0,98%
Alemania	2.974	0,97%
Japón	2.728	0,89%

Resto de países	160.004	52,22%
-----------------	---------	--------

Fuente: Exportaciones Totales DANE

De acuerdo a un análisis realizado por la **Universidad Nacional de Colombia (2016)** sobre las exportaciones de las Mipymes de 2010 a 2015, el valor de las exportaciones durante este periodo ascendió a 13.987 millones de dólares, lo cual representó el 5% del total de las exportaciones expuestas anteriormente hechas por alrededor de 6.793 establecimientos catalogados como Mipymes.

1.2 Las Pymes como objeto de las Políticas Públicas

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - **Cepal (2011)**, Colombia en la década de los 90 inició un cambio de políticas económicas, encaminadas a llevar a cabo la apertura económica del país, lo cual incluía liberación del comercio exterior, mejoramiento de la inversión extranjera, reformas laborales, del sistema cambiario y financiero y del régimen de transporte y puertos, por tanto vale la pena hacer un alto e identificar la historia de las políticas públicas encaminadas a fortalecer el papel en la economía de las Mipymes en Colombia. Las acciones y programas que a continuación se detallan han sido ejecutados por las diferentes presidencias que ha tenido el país en los últimos 30 años lo cual parte de los mecanismos creados para las empresas en general a las acciones específicas dirigidas a las Mipymes.

Cesar Gaviria (1992 – 1993) contrató un informe sobre competitividad en siete sectores estratégicos de la economía el cual estaba dirigido por Michael Porter. Ernesto Samper (1994 – 1992), en 1994 creó el Consejo Nacional de Competitividad el cual tenía como objetivo identificar programas y proyectos en el cual las cadenas productivas se integraran entre sí. Andres Pastrana (1998-2002) sustituyó el Consejo de Competitividad por la Red Colombia Compite el cual estaba encargado de integrar el sector público con el privado lo cual complementó con los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior – CARCES. (**Cepal 2011**)

Durante la administración de Álvaro Uribe Vélez (2002 – 2010) y las negociaciones del Tratado de Libre Comercio - TLC con Estados Unidos el gobierno identificó las desventajas e impactos negativos de este acuerdo, para lo cual el gobierno de este momento impulsó la llamada Agenda Interna la cual era una consulta regional orientada por el DNP en la cual fueron revisados sobre todo aspectos de competitividad e infraestructura. Esta agenda nuevamente fue complementada por un estudio de Michael Porter; Dentro de los aspectos más importantes de la evaluación de Porter fueron las políticas públicas enfocadas al desarrollo y mejoramiento empresarial, mayor participación del sector privado en las decisiones de las políticas públicas y creación de un sistema de evaluación y seguimiento el cual contara con indicadores y metas cuantificables. (Cepal 2011)

De acuerdo a Cepal (2011) estas evaluaciones en 2006 se conformó el Consejo Nacional de Competitividad - CNC integrado por los consejos de competitividad privados y públicos. Del consejo surge una idea de generar un documento llamado “Política Nacional Competitiva y Productiva” procedente del Consejo de política Económica y Social - CONPES adscrito al DNP. En el primer gobierno de Juan Manuel Santos se mantuvo esta práctica donde el CONPES “coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión” ante la Presidencia de la República. (DNP, 2017a, párr. 1)

Adicionalmente, en el actual gobierno de Juan Manuel Santos en lo que respecta a las empresas de menor tamaño, las políticas públicas han estado encaminadas en la formalización de las empresas así como coordinar los instrumentos de apoyo a las Mipymes, esto último en cabeza de Bancoldex. (Bancoldex, 2017)

Los CONPES de los últimos años se han concentrado en realizar seguimiento a temas de competitividad como formalización de mercados laborales, avances tecnológicos, desarrollo de infraestructura, proceso de bancarización e impuestos. Estos documentos CONPES permiten al

gobierno adelantar planes de acción así como iniciativas que mejoren los negocios y el aumento de proyectos empresariales. Dentro de estos documentos CONPES se han generado planes específicos para las Mipymes. **(Cepal 2011)**

De acuerdo a **Cepal (2011)** la Ley 590 de 2000 fue creada por el gobierno con el fin de promover el desarrollo de las Mipymes, la cual fue modificada en 2004 por la ya nombrada Ley 905; esta Ley crea el sistema nacional de Mipymes, establece las funciones de los consejos superiores de la micro-empresa, de la pequeña y mediana empresa y establece roles que fueron sustituidos por las Comisiones Regionales de Competitividad creados en el segundo gobierno de Álvaro Uribe Velez; crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipyme – FOMIPYME y dicta disposiciones de programas educativos para las Mipymes así como acceso a mercados financieros para las mismas.

A continuación son detallados los instrumentos que ha creado el gobierno nacional a través de las políticas públicas durante los últimos años para el apoyo a las Mipymes. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Instrumentos creados por el gobierno en pro de las Mipyme

	Instrumento	Año de Creación	Objetivo	Focalización Real
No Financiero	Fomipyme	2000	Innovación	Mipymes
	Incubadoras	1998	Creación de Empresas	Microempresas
	Colciencias	Década 90	Investigación y Desarrollo	Pymes
	Fondo Emprender SENA	2002	Proyectos emprendedores	Microempresas
	Procolombia	1991	Agencia exportación	Todos los tamaños
Financiero	Bancoldex	1967	Financiación	Pymes
	FNG	1981	Otorgar Garantías	Mipymes
	Banca de Oportunidades	2006	Bancarización	Mipymes

Fuente: Elaboración propia con base en documento “Apoyando a las Pymes” de (Cepal 2011)

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los instrumentos teniendo en cuenta los pilares de la norma que creó el instrumento, el objetivo del mismo, los requisitos que deben cumplir las empresas para beneficiarse de este y los resultados que ha tenido la creación del mismo.

Instituciones No Financieras

Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña y Mediana Empresa - FOMIPYME

Creado por la **Ley 590 (2000, p. 9)** es un fondo sin personería jurídica ni planta de personal, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el cual tiene como objetivo la “financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción”.

El fondo está encargado de las operaciones de cofinanciación de las Mypime; Estos recursos son provenientes del presupuesto nacional y del fondo de productividad y competitividad en su gran mayoría; El resto de recursos son provenientes de créditos, donaciones, herencias o legados. Para el manejo financiero de los recursos, el Ministerio contrata una auditoría especializada la cual actualmente está a cargo de la Universidad Nacional de Colombia. El fondo está integrado por los Ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior, Director del DANE, Presidente del Instituto de Fomento Industrial – IFI, 3 integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y 2 integrantes del Consejo Superior de Microempresa. (**Ley 905, 2004**)

De acuerdo a **Cepal (2011)**, la adjudicación de los recursos está a cargo de la dirección de Mipyme del Ministerio de Desarrollo Empresarial a través de convocatorias públicas, regida por manuales de procedimientos y proyectos. La promoción de las convocatorias es realizada a

través de comités municipales liderados por las alcaldías. Dentro de los criterios para la selección de proyectos se encuentran:

- Empresas legalmente constituidas y que tengan al menos 2 años de existencia
- Alta participación de unidades productivas
- Innovación de algún componente de la cadena productiva
- Poseer bajos componentes importados
- Sacar provecho de los factores de producción regionales
- Productos con posibilidades de comercialización

De acuerdo a informe de 2012 de auditoría preparado por la Universidad Nacional de Colombia han sido creadas 1,417 empresas desde 2001 a 2010, el cual ha sido uno de los objetivos principales del fondo. De igual manera, la formalización de las empresas entre 2002 a 2009 aumentó según mismo informe con alrededor de 250 compañías formalizadas.

Incubadoras

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, creado en 1957, es un instituto que cumple una función en el desarrollo a nivel técnico y social de los trabajadores ya que brinda programas de educación integral con el fin de incorporar a las personas a actividades productivas las cuales contribuyen al desarrollo del país. En 1996, la Ley 344 obliga al SENA a destinar 20% de sus recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico. **(SENA, 2004)**

En 1999 el SENA crea el programa de Apoyo y Fortalecimiento a Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica de acuerdo a la Ley ya mencionada 344; El SENA se asocia con tres incubadoras, Corporación Bucaramanga Emprendedora, Corporación Innovar de Bogotá y EIBTA de Medellín. De 1999 a 2001 el SENA se asocia con tres incubadoras más de Cali, Barranquilla y Antioquia y financia iniciativas empresariales con altos componentes de innovación tecnológica por valor de 6.715 millones de pesos. El plan de desarrollo de 2002 del SENA crea al Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas - SNCIE. **(SENA, 2004)**

Las incubadoras de empresas en Colombia surgieron por la necesidad de dar apoyo y soporte a nuevos empresarios en su emprendimiento mediante el acompañamiento durante los primeros años de la empresa, para conseguir recursos financieros, asesorías sobre el negocio y contactos comerciales, así como prepararlas para los mercados competitivos. De este programa pueden beneficiarse los proyectos de empresas de cualquier sector económico cuando cumplan con siguientes las condiciones según:

- Productos o servicios que se encuentren dentro de una cadena productiva y dentro de un Cluster Regional
- Menos de 3 años de existencia en el mercado
- Se encuentren en una etapa de desarrollo tecnológico
- Nueva empresa que ya haya superado la etapa de investigación
- Proyectos que generen impactos es sus regiones y que no supere los topes establecidos de financiación (SENA, 2004)

De acuerdo a **Enterprise Incubators In Colombia (2011)**, alrededor del 70% en promedio de las nuevas empresas fracasan, sin embargo aquellas que tienen la experiencia de pasar por una incubadora reducen la probabilidad de fracaso en 10 puntos porcentuales.

De acuerdo al **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008)** las siguientes corresponden a las empresas, número de empleos y ventas nacionales, creadas por el programa de incubación del SENA a 2008 (Tabla 9).

Tabla 9. Resultados programa incubación SENA

Año	Número de Empresas	Número de empleos	Ventas Nacionales (US\$)
2003	288	2.783	12.736.000
2004	255	2.289	20.814.000
2005	258	1.829	43.029.500
2006	342	1.871	10.756.500

2007	147	1.619	14.594.030
2008	283	3.253	6.206.211
TOTAL	1.573	13.644	108.136.241

Fuente: SENA, 2008

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS

La participación de COLCIENCIAS está regulada por la Ley 1286 de 2009; “El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS, financia proyectos de investigación en ciencia, tecnología e innovación tecnológica bajo diferentes modalidades”. **(Colciencias, 2016, párr. 1)**

La financiación es otorgada a miembros del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de personas jurídicas con carácter privado, público o mixto, con residencia en el país o fuera de ella, y a personas naturales. Los recursos son asignados según lo definido en los términos de referencia de cada convocatoria (Colciencias, 2017). Estos proyectos son seleccionados mediante convocatorias públicas y no otorgan el 100% de los recursos. Las pymes tienen la oportunidad de conseguir hasta un 70% de cofinanciación. **(Cepal 2011)**

De acuerdo con informe de Gestión **(Colciencias, 2015)**, en 2015 alrededor de 2.501 empresas fueron soportadas en actividades como firma de pactos, procesos de innovación y sensibilización empresarial.

Fondo Emprender SENA

Creado por la **Ley 789 (2002, p. 1)** “Como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje” el cual es una cuenta cuyos recursos son administrados por el SENA y están destinados a financiar iniciativas empresariales de aprendices, universitarios o profesionales los cuales su formación haya sido en una institución educativa legalmente reconocida por el estado. Según esta Ley el 80% de los fondos es proveniente de lo que cancelan

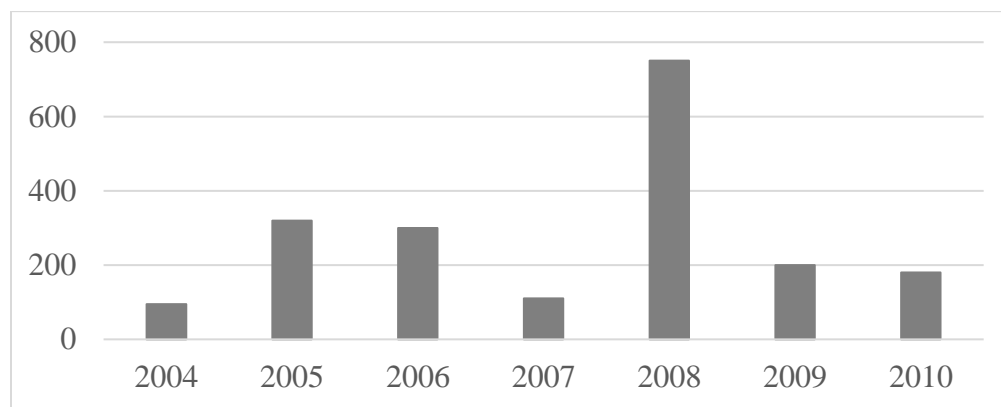
las empresas por SENA y el restante es proveniente del presupuesto general de la nación. El decreto 934 de 2003 dictó los criterios que deben tener los aspirantes a estos fondos:

- Sostenibilidad del proyecto
- Estudio de mercado
- Número de empleados directos e indirectos generados con la iniciativa empresarial
- Iniciativas empresariales las cuales se encuentren en regiones donde el crecimiento empresarial e industrial es menor

De acuerdo a **Cepal (2011)**, este fondo está dirigido a la creación empresas con emprendimientos de características de Pymes.

A continuación es detallada la tendencia de las empresas creadas por el fondo emprender durante 2004 a 2010.

Gráfica 8. Empresas creadas por fondo emprender



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Año 2010

PROCOLOMBIA

En 1967 el gobierno creó el fondo de Promoción de Exportaciones - PROEXPO el cual fue creado por el gobierno para la identificación de oportunidades de mercados externos, fallas de las empresas en los mercados y apertura de nuevos. (**Cepal 2011**). Además según

PROCOLOMBIA (2017), esta institución fue creada con el propósito de prestar servicios o instrumentos no financieros a las empresas para la promoción de las exportaciones.

La Ley 7 de 1991 reguló el comercio exterior del país además de crear el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco de Comercio Exterior. Con esta Ley también se dictaron disposiciones para que en el año siguiente se creara lo que actualmente se conoce como PROCOLOMBIA. En este mismo año PROEXPO se dividió en BANCOLDEX – Banco de exportaciones y PROEXPORT como agencia de promoción de exportaciones. PROEXPORT nació como un fidecomiso de recursos privados y públicos con la Fiduciaria FIDUCOLDEX, filial de BANCOLDEX. FIDUCOLDEX como fiduciario del contrato de fiducia asume el manejo administrativo, financiero y jurídico del fidecomiso. **(PROCOLOMBIA, 2017)**

Durante el año 2014, PROEXPORT cambia de nombre a PROCOLOMBIA ya que la actual Directora de este organismo, María Claudia Lacourte afirmó a la revista semana en 2014 que “El nombre PROEXPORT se quedaba corto frente a todos los proyectos y retos que tenía que promocionar la Nación”, como fomento de inversión extranjera, llamamiento de turistas al país y continuar impulsando a las empresas a exportar.

De acuerdo a la **revista dinero (2015)** y una entrevista hecha a la actual y ya mencionada Directora de PROCOLOMBIA, la participación de las pequeñas y medianas empresas en el sector exportador es reducida debido a que en 2014 de acuerdo a un informe de exportaciones de esta misma entidad, el 95% de las exportaciones correspondieron a compañías grandes y el restante hechas por Pymes.

Instrumentos Financieros

Banco de Comercio Exterior de Colombia - BANCOLDEX

El Banco de Comercio Exterior de Colombia – BANCOLDEX, actúa como un banco de segundo piso donde una empresa solicita crédito a una entidad financiera y esta entidad le

solicita a BANCOLDEX estos recursos. BANCOLDEX otorga créditos y celebración de operaciones de leasing para empresas exportadoras de todos los tamaños, con un énfasis especial a empresas de menor tamaño, sean o no exportadoras. Este organismo fue consecuencia de la creación de PROEXPO en 1991, el cual en 1992 se dividió en lo que hoy por hoy conocemos por PROCOLOMBIA y BANCOLDEX, como se había mencionado anteriormente. Esta entidad tiene dos tipos de créditos especiales dirigido a Pymes, los cuales son otorgados a un plazo de 3 años y otros a un plazo de 12 años con periodos de gracia de hasta 3 años; Este último está encaminado a la modernización de las Pyme. (Cepal 2011)

A continuación es detallada la forma de operación de BANCOLDEX según la Ilustración 1,



Fuente: BANCOLDEX 2017

De acuerdo a **BANCOLDEX (2017)**, para que las Mipymes puedan acceder a los créditos deben:

1. Identificar la alternativa más adecuada según tamaño, ubicación y actividad de la empresa, según el flujo de caja de la compañía
2. Presentación de información contable y financiera
3. Tener buen comportamiento con entidades que reportan a las centrales de información

4. Garantías del crédito las cuales puede ser solicitadas al Fondo Nacional de Garantías
5. Seleccionar intermediario financiero que cuente con cupo de crédito en BANCOLDEX y solicitar crédito

En el año 2015, BANCOLDEX desembolsó COP 1,94 billones en financiación a las Mipymes, lo cual corresponde a casi el 50% de lo que la entidad desembolsó para el resto de compañías en el país. (BANCOLDEX, 2015)

Fondo Nacional de Garantías –FNG

El decreto 3788 de 1981 el cual autoriza al Instituto de Fomento Industrial (que a la fecha ya no existe) y a la Corporación Financiera Popular para participar en la constitución del fondo de garantías, el cual tiene como objetivo otorgar a nombre de las Mipymes certificados de garantía a favor de los intermediarios por los créditos que estos concedan de largo y mediana plazo.

Las garantías son otorgadas para créditos de inversiones fijas o capitalización, capital de trabajo, operaciones de leasing, créditos para creación de empresas, rotativos, con BANCOLDEX y COLCIENCIAS. Las garantías son otorgadas para empresas con activos inferiores a 30.000 SMLMV catalogadas como Pymes. Las empresas en su solicitud de crédito deben preguntar al intermediario financiero sobre estas garantías. (Cepal 2011)

Banca de las Oportunidades

El gobierno expidió el **decreto 3708 (2006, p. 1)** con el cual creó el programa de inversión denominado “Banca de oportunidades” el cual tiene por objeto: “Promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores”.

De acuerdo a este mismo decreto, el ministerio de Hacienda y Crédito Público junto con BANCOLDEX firmaron contrato para administración de un fondo-cuenta destinado a este

propósito de banca de oportunidades. Dentro de las actividades para las cuales son destinados los recursos se encuentran:

- Estudios de barreras para el acceso al crédito
- Celebración de convenios con entidades que realizan actividades de micro finanzas, diseño e introducción de productos financieros para los segmentos de la población a los cuales el programa está dirigido.
- Promoción de estrategias e instrumentos para el público y autoridades de temas relacionados con micro finanzas.
- Promoción de programas de educación financiera
- Apoyo a instituciones que tengan como objeto prestar soporte técnico, tecnológico y operativo a entidades relacionadas con micro finanzas

La banca de oportunidades está integrada por bancos, compañías de financiamiento, cooperativas con actividad financiera, Organización No Gubernamental - ONG micro crediticias y compañías de seguros.

La Banca de las Oportunidades adelanta estrategias para promover las reformas necesarias al marco regulatorio que permita facilitar y promover el acceso a los servicios financieros y promueve incentivos para la cofinanciación de proyectos y asistencias técnicas que permitan cumplir con las metas en materia de cobertura financiera, fortalecimiento institucional de la red y acceso y desarrollo de servicios financieros ajustados a las necesidades de la población. (**Banca de Oportunidades, 2017, párr. 12**)

De acuerdo al Informe de Gestión del **FNG (2015)**, durante 2015 descendieron los créditos colocados por las compañías financieras destinados a Mipymes. Sin embargo durante el mismo periodo, el ministerio de cultura inyectó recursos con el fin de incentivar programas industriales culturales de las compañías de menor tamaño; A través del programa fueron respaldadas alrededor de 155 empresas del sector cultura garantizando la suma de \$5.014 millones.

1.3 Causales de Disolución

Según la **Cámara de Comercio de Cali (2017, p. 1)** la disolución es:

El acto jurídico a través del cual la sociedad suspende el desarrollo de su actividad social y entra en el proceso para finiquitar su operación y llegar a la liquidación final. La disolución puede ocasionarse por las causales pactadas en los estatutos sociales o de la ley.

“Conforme a la Ley mercantil, la sociedad se disolverá por las causales previstas en sus estatutos o por las especiales de cada tipo de sociedad, según el régimen especial de cada una”
(Cámara de Comercio de Cali, 2017, p. 2)

La sociedad podrá disolverse por las siguientes causales establecidas en el artículo 218 del Código de Comercio:

- Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.
- Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
- Por reducción del número de asociados a menos del requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite máximo fijado en la misma ley.
- Por las causales que expresa y claramente se estipulen en el contrato.
- Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social.

(Cámara de Comercio de Cali, 2017, p. 4)

El número de Pymes que fracasan a nivel mundial son inquietantes. A pesar de que las cifras varían de un país a otro, todas tienden a fracasar en los primeros años. Por ejemplo, en España, según García (2003), en los primeros cinco años el 80% de las empresas quiebra; Por otro lado, en México, el 75% de las empresas deben cesar sus operaciones con dos años de creadas, lo que significa que solo el 25% de ellas se mantiene, según el **Instituto del fracaso (2015)**.

Otros países que vale la pena mencionar son Estados Unidos, donde el promedio de vida de las Pymes es de 6 años, pero el 30% de las empresas no llegan a su tercer año de vida. En Argentina, por ejemplo, solo el 7% de las Pymes llega a los 2 años de vida y solo el 3% a su quinto año (**Samuelson & Nordhaus ,2017**). Por último y según Castro (1996), en Chile se realizó un estudio a 67.310 pymes, y se concluyó, que el 25% de estas dejó de existir el primer año, 17% el segundo año, el 13% en el tercer año y el 11% en el cuarto año.

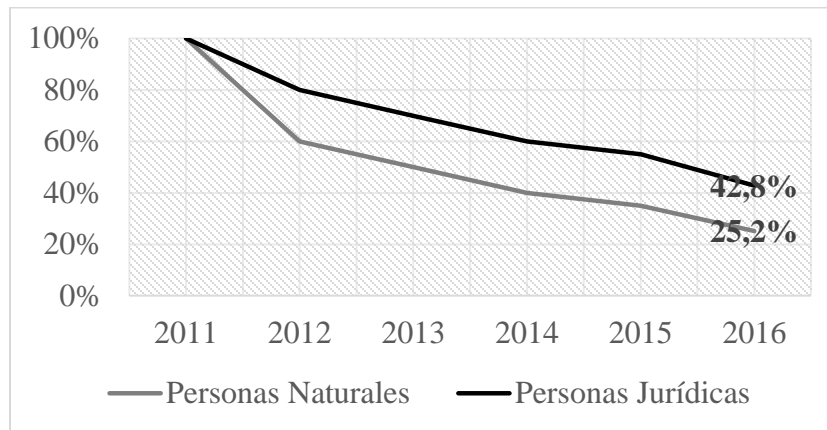
Para el caso colombiano, de acuerdo a estudio realizado por la **Cámara de Comercio de Bogotá - CCB (2013)**, se determinó que después del primer año desde la creación de un empresa, solo sobreviven el 55%, para el segundo año el 41%, para el tercer año el 31%, y para el cuarto solo queda el 23%, estudio que soporta **Pérez & Ramírez (2015)** quienes aseguran que el 50% de las Mipymes sobreviven el primer año y el 20% al tercero.

Existen dos estudios importantes para las Pymes en Colombia, que fueron presentados ante el Congreso de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras. El primer estudio trata las exportaciones en Colombia, titulado “Perfil y sofisticación de las empresas exportadoras colombianas entre el año 2011 y 2015”, en el que se resalta el aumento del 9% de las exportaciones, donde las pymes solo participaron con un 8% y las microempresas con un 1%, quedando las grandes empresas con un 91% de participación. (**Confecámaras 2016b**)

El segundo estudio titulado “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia” trata del nacimiento, supervivencia, y cancelación de las pymes entre 2011 y 2015, y uno de los resultados que arrojó fue el incremento de la formalización de las empresas en un 15,7%, logrando 1.379.284 empresas formalizadas a 2015. En este estudio fueron evaluadas 232.344 empresas, y se estableció en términos generales, que en promedio el 29.4% del total de las empresas lograron sobrevivir a sus primeros 5 años; Sin embargo, la tasa de supervivencia se vio influenciada por otros factores los cuales se detallan a continuación. (**Confecámaras 2016a**)

Por el tipo de persona. En el caso de sociedades, la tasa se posicionó en 42,8%, y en personas naturales en un 25,2% según **Confecámaras (2016a)** y tal y como se evidencia en la Gráfica 9.

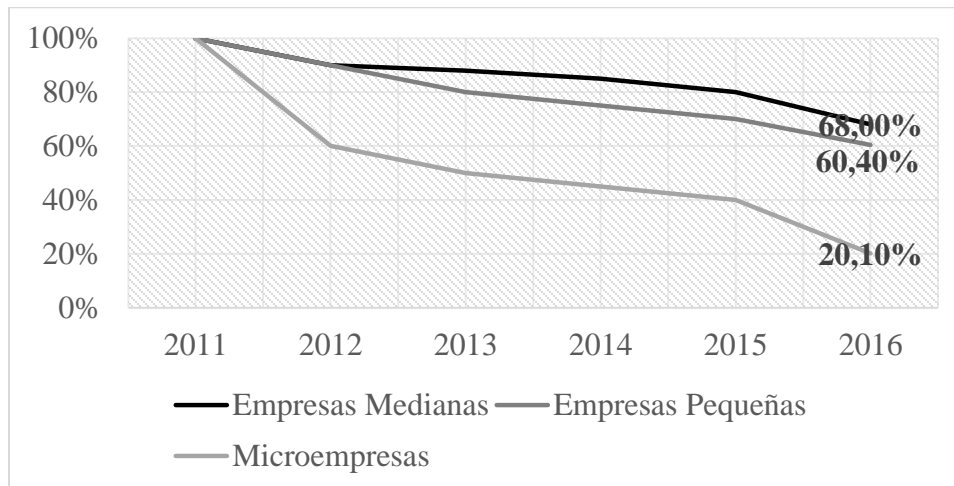
Gráfica 9. Tasa de supervivencia de las Mipymes según tipo de persona



Fuente:RUES,Confecámaras 2016

Tamaño de las Mipymes, Las empresas medianas obtuvieron una tasa de supervivencia del 68%, mientras que las pequeñas obtuvieron un 60%, seguido de las microempresas con un 29.1%, como se muestra en la Gráfica 10.

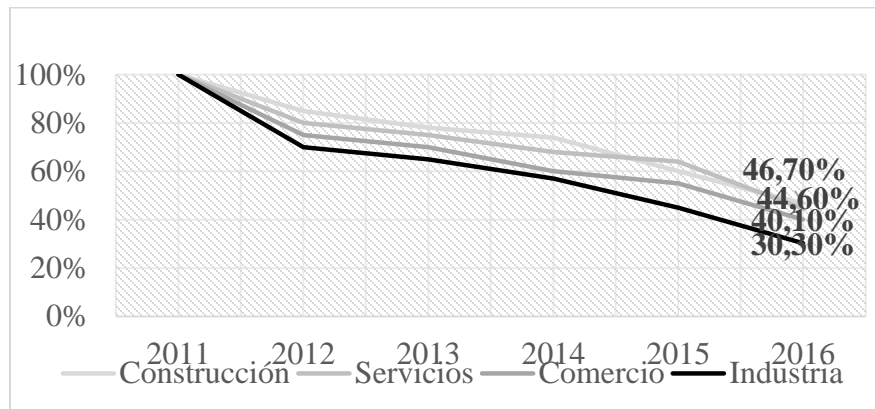
Gráfica 10. Tasas de supervivencia de las Mipyme según tamaño



Fuente:RUES,Confecámaras 2016

Por sector económico. El sector en las sociedades que presentó mayor estabilidad fue la construcción, dado que el 46,7% de las empresas sobrevivieron a estos 5 años. Seguido del sector servicios con un 44,6%, en tercer lugar, el sector industria manufacturera con un 40.1%, y por último el sector comercio con una tasa de supervivencia de 39,3% (Ver Gráfica 11).

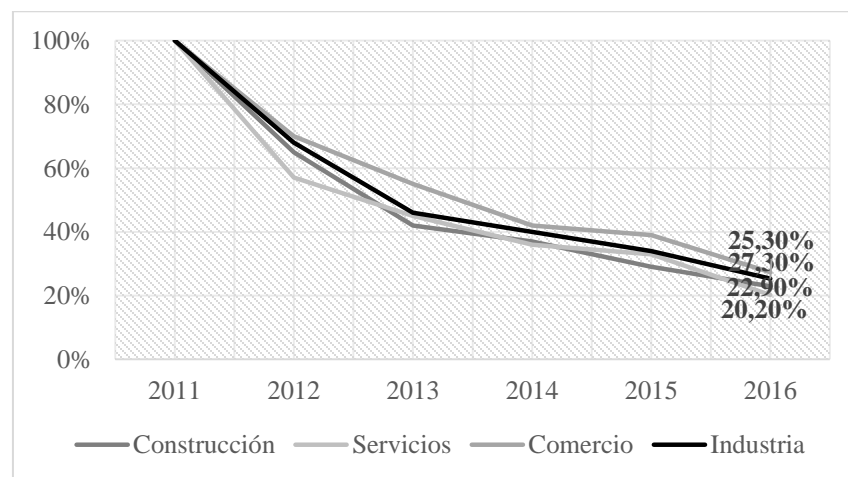
Gráfica 11. Tasas de supervivencia por sector económico - Sociedades



Fuente:RUES,Confecámaras 2016

Por el contrario, en personas naturales como se muestra en la Gráfica 12, los sectores con tasas más altas de supervivencia fueron comercio e industria con 27,3% y 25,3%, respectivamente, seguido de servicios y construcción con 22,9% y 20,2%, en su orden, y se observa como las tasas registradas por las sociedades son casi el doble que en las persona naturales.

Gráfica 12. Tasas de supervivencia por sector económico - Sociedades



Fuente:RUES,Confecámaras 2016

Dicho estudio también analizó las tasas de supervivencia por departamento donde, pasados los 5 años, Santander obtuvo la mayor tasa con 32.4%, seguido de Bogotá con un 31,5%,

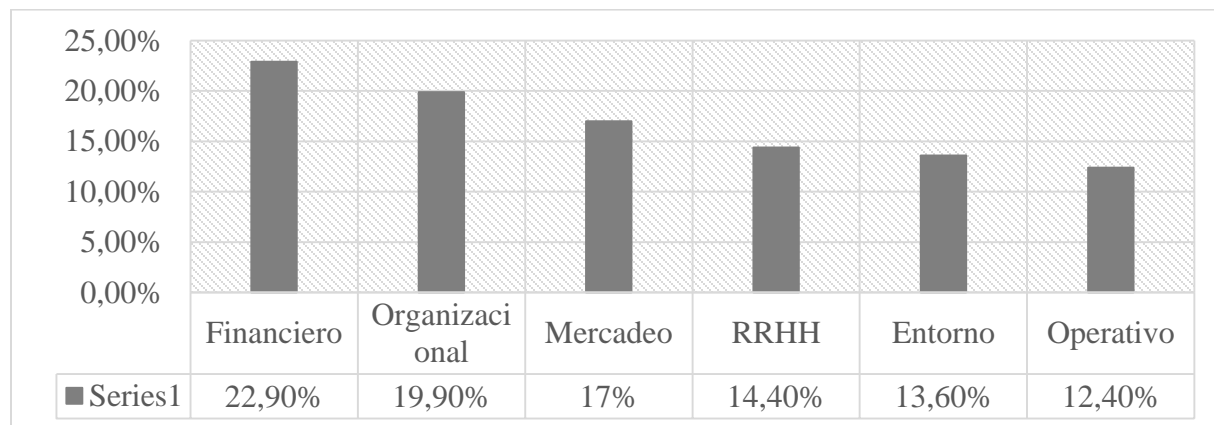
Antioquia y Valle del Cauca con 31.1% y 29,4% respectivamente, por último, Atlántico con la tasa más baja, 24%.

Hecho el análisis de las tasas de supervivencia de las Mipymes en Colombia, por tamaño, sector, persona y por departamentos entre el 2011 y 2015, es importante conocer estudios que demuestran las causas por las cuales las Mipymes fracasan como se menciona a continuación.

Para que un país se desarrolle, debe lograr emprendimiento de nuevos negocios, con el fin de proporcionar más empleos, crecimiento económico, innovación, eficiencia, y ventajas competitivas. Para que esto ocurra las empresas deben obtener un direccionamiento con el fin de tener un negocio en marcha, y así disminuir las tasas de fracaso. (Instituto del Fracaso, 2015)

Existen factores que afectan la supervivencia de las Mipymes como los son factores internos que ocurren dentro de la empresa y pueden ser previstos con anterioridad, así como los factores externos de los cuales las empresas no tienen control porque son del entorno. Entre los factores de fracaso más relevantes según encuesta realizada a 324 emprendedores colombianos se encontraron: Financiera, organizacional, recursos humanos, operativa, mercadeo y entorno (Instituto del Fracaso, 2015) tal y como se detalla en la Gráfica 13.

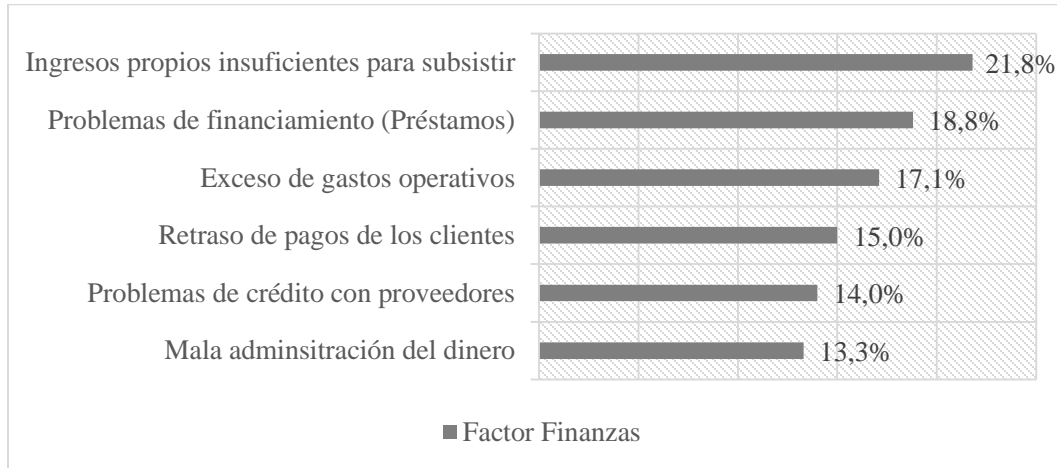
Gráfica 13. Principales factores que inciden en el fracaso



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

Dentro del factor “Finanzas” y de acuerdo a dicho estudio, se encontraron subcategorías de causales de fracaso como lo fueron los ingresos propios insuficientes para subsistir así como problemas de financiamiento los cuales representaron el 40,6% del total de causales (Ver Gráfica 14).

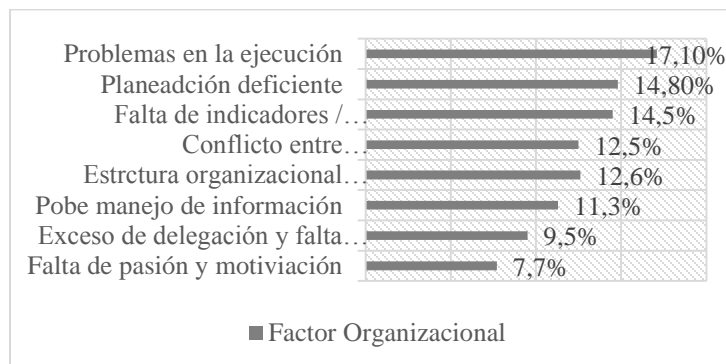
Gráfica 14. Principales causas del factor fracaso finanzas



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

Dentro del factor de fracaso “Organizacional” se encontraron subcategorías como lo fueron los problemas en la ejecución, planeación deficiente, falta de indicadores, conflicto entre accionistas como los más relevantes. Las otras categorías como estructura organizacional inadecuada, pobre manejo de información, exceso de delegación y falta de supervisión, pueden verse reflejadas en aspectos con los que cuenta un sistema de control interno implementado (Ver Gráfica 15).

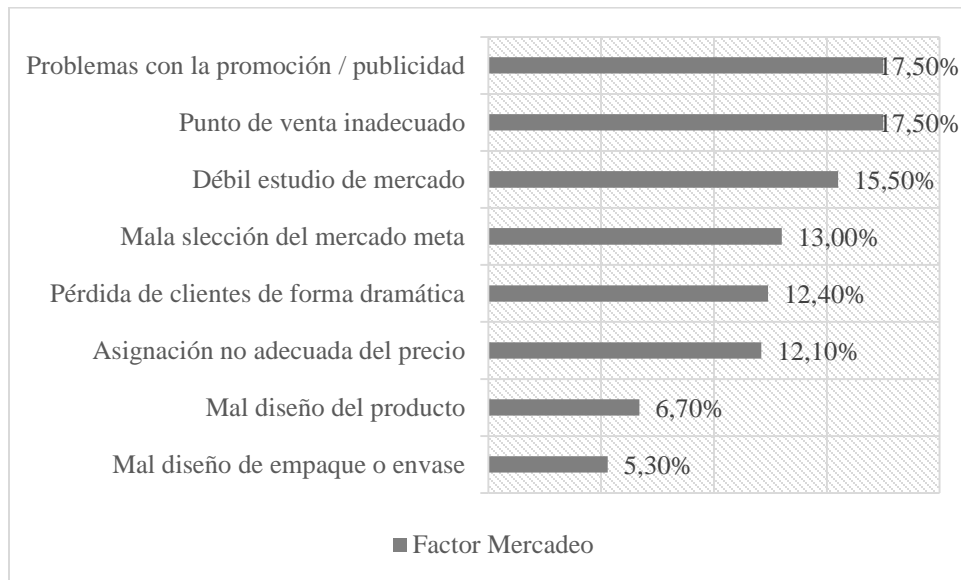
Gráfica 15. Principales causas del factor fracaso organizacional



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

El mercadeo es un tema que ha ido evolucionando con el paso del tiempo y convirtiéndose en un aspecto muy significativo para las empresas pues se da a conocer el producto, sus beneficios, sus diferenciales, y busca principalmente una ponderación entre; precio, producto, promoción, y plaza. En esta tercera causa las categorías principales fueron los problemas con la promoción o publicidad, punto de venta inadecuado por la falta o por un mal estudio de mercado entre otros (Ver Gráfica 16).

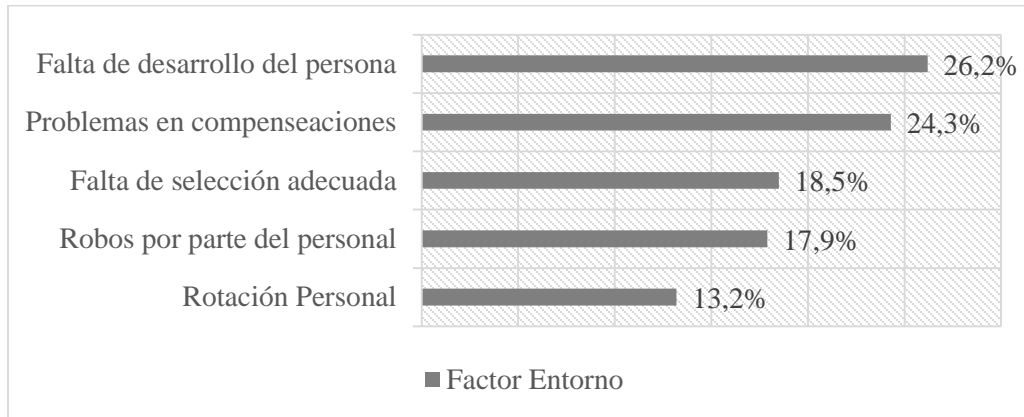
Gráfica 16. Principales causas del factor fracaso Mercadeo



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

Uno de los temas notables en las empresas es el capital humano, del cual se espera esté motivado y comprometido con su trabajo, con el fin de obtener los mejores resultados. Se debe crear, roles, competencias por cumplir, puestos de trabajo, definir funciones, además de tener la capacidad de seleccionar adecuadamente el personal para el cargo que se necesita. Entre las subcategorías más destacadas en la cuarta causa fue la falta de desarrollo del personal con 26,2%, problemas con compensaciones con 24,3%. Asimismo las 3 subcategorías siguientes: falta de selección adecuada, robos por parte del personal, rotación del personal, pueden ser por causa de no tener unos procesos por áreas implementados, que indiquen que se debe hacer, como se debe hacer, quienes son los encargados, los riesgos que estos procesos tienen y las actividades de control con las que se mitigan estos riesgos (Ver Gráfica 17).

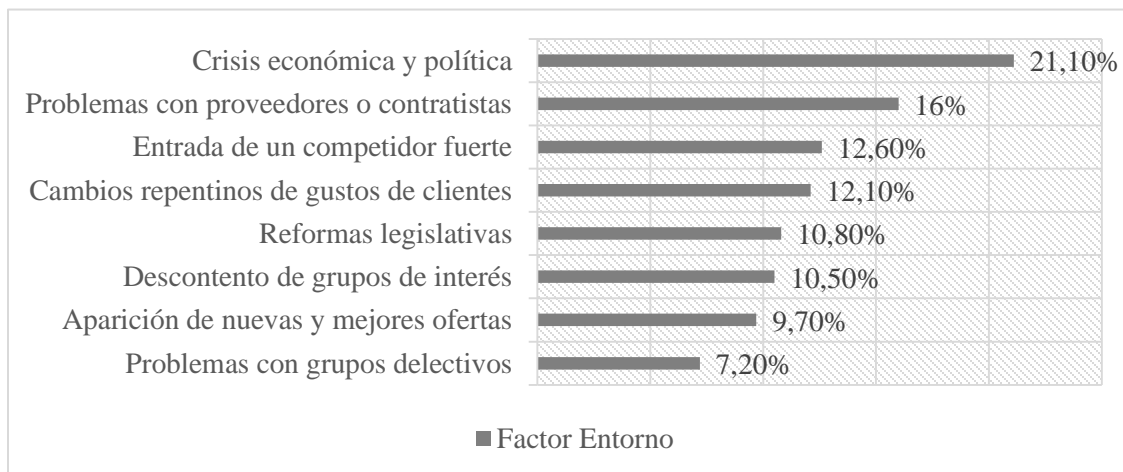
Gráfica 17. Principales causas del factor fracaso Recursos Humanos



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

Como se había mencionado anteriormente existen factores externos los cuales pueden afectar los negocios, e incluso hacer fracasar la empresa. Los emprendedores Colombianos mencionaron que los más representativos son la crisis económica con 21,1% problemas con proveedores y contratistas 16%, la entrada de un competidor fuerte, reformas legislativas, entre otras (Ver Gráfica 18).

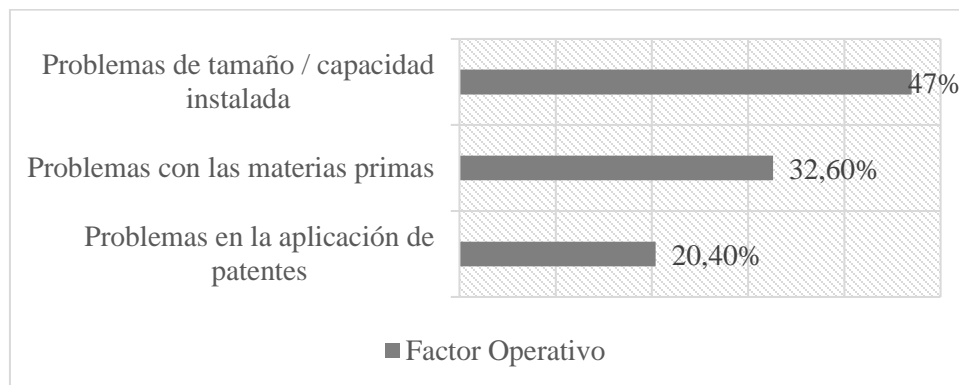
Gráfica 18. Principales causas del factor fracaso entorno



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

La última causa son los aspectos técnicos u operativos, en la cual fallaron las subcategorías como: problemas de tamaño, capacidad instalada con 47%, problemas con las materias primas con 32,6%, y problemas en la aplicación de patentes con 20,5% (Ver Gráfica 19).

Gráfica 19. Principales causas del factor fracaso entorno



Fuente: Instituto del Fracaso, 2015

Otras causas de disolución encontradas en un artículo de la revista dinero (2015) corresponde a la llamada “tramitología”, donde a la hora de hacer un trámite con el fin de conseguir apoyo del gobierno, este podría tardarse mucho tiempo e incluso desistir por el alto costo que podría tener. Por otro lado, la relación familia-empresa resulta ser otra causa de fracaso pues el 95% de las pymes son familiares, y en la cotidianidad integran los gastos personales con los gastos incurridos por la operación de la empresa.

Ayoyando los argumentos de los párrafos anteriores, según un estudio de la **Fundación Bavaria(2015)**, y los encuestados, existe un sin fin de causas por las cuales fracasan las Pymes, dentro de las cuales se encuentran temas financieros, pues no existe apoyo por parte del gobierno de créditos semilla, y por ello el 67% de los emprendimientos nace con recursos propios; otra causa es la deficiente administración y organización que tienen las empresas pues el 31,8% de ellas, no logra una adecuada planeación y ejecución de sus objetivos.

De acuerdo al estudio de Bavaria, mencionado anteriormente, el mercadeo resulta muy importante para las empresas, porque se estudia el producto, el punto de venta, y según los encuestados el 13% de los emprendedores falló en escoger el público objetivo. Otra de las causas argumentadas fue la falta de competitividad del recurso humano con un 26,2%, además de problemas en el momento de la selección del personal con 18,5%, y el 18% de los encuestados manifestó robos por parte de sus colaboradores.

También debe mencionarse en esta lista de causas la falta de indicadores de gestión con un 14,5% y problemas entre socios con 12,6%. Además, la crisis económica del país, y políticas, también hicieron parte de las causas de deceso de las pymes con un 21,1%, las dificultades con proveedores y contratistas con 16%, y la entrada de un nuevo competidor al mercado con 12,6%. **(Fundación Bavaria, 2015)**

Otros aspectos importantes son los problemas con la capacidad instalada, las materias primas, y requerimientos técnicos, donde el 47% de los encuestados expresó que los resultados esperados no se dieron por la inadecuada capacidad instalada o tamaño, y 33% por falta de un buen manejo de las materias primas. **(El tiempo, 2016)**

Otra causa importante que aportó la **Asociación Nacional de Empresarios Colombianos – ANDI (2017)**, por medio de una encuesta, donde solicito en 2013 los impuestos causados, tanto nacionales, como territoriales. Y se obtuvo como resultado que las tasas impositivas del país son alarmantes, para los que sí pagan. La tarifa efectiva de tributación en Colombia es del 68,1%, y si se excluye pagos de parafiscales y seguridad social es de 64,9%.

El verdadero problema del sistema tributario en el país es que solo unos pocos pagan y asumen la responsabilidad, por lo mismo se ve afectada su competitividad, cuando los impuestos se incrementan. La carga tributaria que el país soporta es excesiva y hace que reste competitividad al país, como lo expresan datos del Doing Business del banco mundial, siendo la tasa de tributación colombiana la tercera más alta después de Argentina, y Bolivia, y superando el promedio de tasas de América Latina (46,7%). **(Portafolio, 2014)**

Después de conocer algunas causas por las cuales las pymes en Colombia fracasan, El Consejo Privado de Competitividad de Colombia plantea ocho alternativas que pueden ayudar a superar las causas anteriormente mencionadas en el largo plazo.

1. *Formalización*: en los últimos años la informalidad laboral y empresarial supera el 55% en el país, y los costos laborales no salariales se acerca a un 58%, porcentaje que debe disminuir con el fin de motivar a las empresas a la formalización. El CPC propone una ley pro formalización, donde se disminuya las obligaciones tributarias, laborales y contables, durante los 3 primeros años. **(Montoya A. 2010,p. 10)**
c
2. *Ciencia, tecnología e innovación*: “en el país los insumos para innovación son escasos, requiere un ambiente más favorable para el emprendimiento productivo, en particular, capacidad de absorción tecnológica y disponibilidad de capital de riesgo”. **(Montoya A. 2010,p. 10)**
3. *Infraestructura, transporte y logística*: una limitación para el crecimiento económico del país es el atraso en su infraestructura vial, y la ineficiencia de sus procesos aduaneros, y de tener servicios de logística competitivos. El CPC, propone crear una comisión de regulación que consiga la inversión local y la extranjera. **(Montoya A. 2010)**
4. *Tecnologías de la información, y las comunicaciones(TIC)*: Este sector presento un crecimiento de 6,4% entre 2002 y 2008, pero aún existe una brecha digital, por esto el CPC propone ampliar los niveles de bancarización a través de banca móvil, y reducir los costos de banda ancha para las pymes y en los hogares de clase media.**(Montoya A. 2010)**
5. *Educación*: “la educación preescolar en Colombia es una de las más deficientes, por lo tanto limita el desarrollo y la capacidad de aprendizajes de los niños además de la prevalencia de anemia en los menores de 5 años y embarazos de mujeres, preocupa por

la relación que hay con retrasos en el desempeño intelectual, baja productividad, bajo desarrollo económico y social de las personas.” (Montoya A., Montoña I & Castellanos 2010,p. 15)

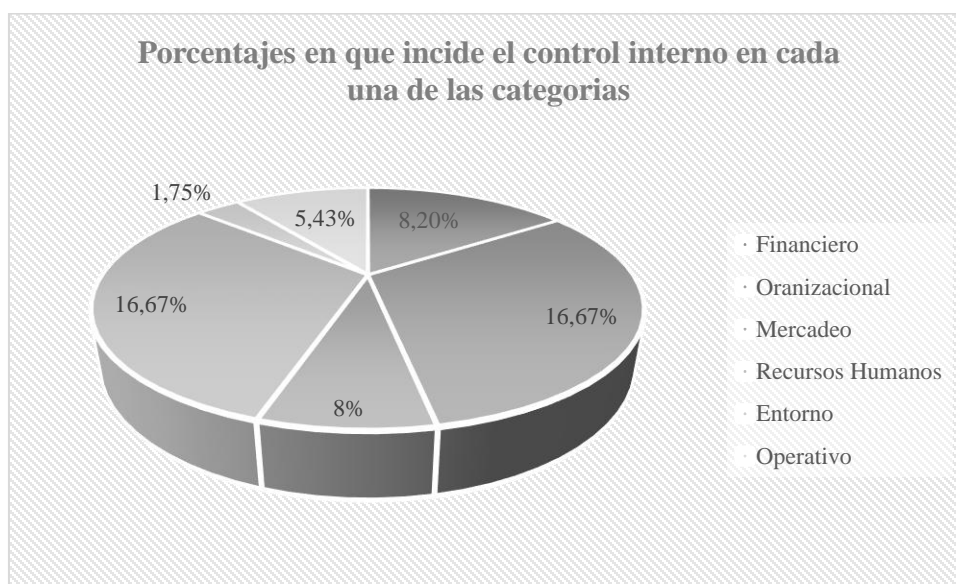
6. *Bancarización, y asignación eficiente del ahorro:* el sistema financiero se ha fortalecido, y ha crecido de forma destacable los últimos dos años. Pero lo que se busca con las pymes es que tengan mayor acceso al crédito, y mantener la dinámica de colocación de bonos privados en el mercado. (Montoya A. 2010)
7. *Sistema tributario:* “los impuestos y procedimientos tributarios siguen siendo más altos que en el promedio mundial. Además de esto el sistema tributario colombiano continúa generando distorsiones por concepto de tratos preferenciales y sobrecargas tributarias.” (Montoya A. 2010,p. 12)
8. *Justicia:* “los costos y tiempo incurridos para hacer cumplir un contrato siguen siendo un obstáculo para el desarrollo del país Aunque la productividad media por juez ha mejorado en los últimos dos años, esta última todavía no es suficiente para satisfacer la demanda de justicia que existe en el país”. (Montoya A. 2010,p. 11)

De acuerdo a la información analizada durante este capítulo se pueda observar que las compañías de menor tamaño ocupan un papel muy importante en la economía colombiana en lo que respecta a generación de empleo y participación en el PIB; Sin embargo en generación de ingresos y participación de exportaciones se quedan un poco cortas. El gobierno en los últimos años se ha preocupado por crear políticas e instituciones con el fin de promover la creación y mantenimiento de las Mipymes las cuales deben cumplir ciertos requisitos para beneficiarse de estos; sin embargo, es importante mencionar que ninguno de estos requisitos incluye el tema de control interno.

Las causales de disolución nombradas de igual manera durante el capítulo no hablan directamente de la falta de un sistema de control interno; no obstante, se realizó un análisis del estudio realizado por el instituto del fracaso de las causales de disolución de las Mipymes en

Colombia, y se llegó a la conclusión que varias de las subcategorías mencionadas que fallan en las áreas financiera, organizacional, de mercadeo, recursos humanos, del entorno, y operativo, se podrían evitar si las empresas tuvieran un sistema de control interno formal o no formal, puesto que como se muestra en la gráfica 20. El 52,95% del total de subcategorías evaluados están directamente relacionados con los componentes de un sistema de control interno.

Gráfica 20. Porcentajes en que incide el control interno en cada una de las categorías.



En el siguiente capítulo se habla sobre los orígenes del control interno, su aplicabilidad en las compañías así como los modelos existentes en la actualidad; Se realiza especial énfasis en el modelo de control interno para las empresas de menor tamaño en Colombia - SICOP.

2. Control Interno en las Mipyme

El Control Interno, como política empresarial relativamente reciente, ha tenido su origen y justificación en determinados casos de corrupción financiera que se han evidenciado en desfalcos y quiebra de reconocidas empresas a nivel mundial. Lo anterior llevó a cuestionar el sentido y ejecución de los procesos de auditoría que se efectuaban al interior de las corporaciones y posteriormente a que se propusieran distintos modelos que permitieran tener un control más asertivo y eficaz de los procesos internos de la compañía. Es importante mencionar antes de comenzar que la base de todo proceso de control interno parte de tres principios relacionados con la búsqueda de efectividad y eficiencia en los procesos que se desarrollen, la confiabilidad que se debe tener y que a su vez debe generar por sí misma la información financiera y, finalmente, cumplir con las leyes y regulaciones existentes al interior de cada país frente al tema.

Teniendo en cuenta lo anterior, para poder realizar un análisis pertinente del funcionamiento del Control Interno al interior de las Mipymes colombianas es de vital importancia que antes se explique detalladamente qué se entiende por Control Interno, cuáles son los modelos que existen, pero sobre todo describir y analizar casos concretos de la aplicación de estos modelos en América Latina y en Colombia.

¿Qué es el Control Interno?

Una preocupación constante de las organizaciones, y especialmente de los dueños de las mismas es tener claridad sobre el funcionamiento administrativo y la gestión que se hace de los recursos con los que cuenta la empresa. Fue debido a esto que hace varias décadas surgió lo que se denominó Control Interno.

La primera noción de control interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AICPA, en 1949, y mediante las modificaciones incluidas en SAS Nro. 55, en 1978. Esta primera mirada frente al Control Interno es lo que se ha denominado enfoque tradicional y tenía entre otras de sus preocupaciones evitar las posibilidades de fraude al interior de las organizaciones a partir de la revisión de los informes fiscales de las mismas. Para lograr

esto proponía una serie de auditorías financieras, las cuales, en casi todos los casos, eran hechos por una persona externa a la empresa contratada exclusivamente para este propósito. Con el paso de los años el enfoque se modificó significativamente y se comenzó a contemplar un enfoque integrado, en este la responsabilidad dejó de recaer en una o dos personas externas a todo el proceso administrativo de la empresa y, por el contrario, la responsabilidad se comenzó a delegar a todos los miembros de la organización. (Laski, 2017)

En este orden de ideas, lo que se hizo fue comenzar a propender por generar ambientes en los que era esencial la conciencia sobre la necesidad del buen manejo de los activos para optimizar la eficacia y eficiencia en el uso de recursos. Tal vez la estrategia más relevante de este nuevo enfoque fue la de implementar la denominada rendición de cuentas, como herramienta básica con la que se podía pedir razón de los procesos a cualquier miembro de la entidad en la que se estuviera implementando acertadamente el Control Interno. (Laski, 2017)

Frente a este nuevo paradigma es importante decir que, por un lado, la intención del mismo es nueva con relación a la tradicional, su función ya no es detectar y corregir problemas que pudieran evidenciarse sino detectar situaciones de riesgo a tiempo con la finalidad de enderezar el camino a través de la intervención en los procesos que pudieran estar fallando. Y por otra parte, el enfoque integrado deja de ver el Control Interno como algo adicional al funcionamiento normal de la organización, que en muchas ocasiones era percibido como una carga para el sistema, y con esto comienza a comprenderse que “el control interno interactúa entrelazado con las actividades propias de la gestión organizacional. Por ello, al no entenderse como una carga sino como una ayuda, resulta más efectivo en virtud de su incorporación a la estructura organizacional.” (Laski, 2017,p. 8)

Son varias las definiciones que se han dado durante los últimos años de control interno pero por lo pronto es importante mencionar algunas de ellas. En primera instancia la que ha sido propuesta por COSO la cual sostiene que el Control Interno es: “el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: 1. Efectividad y eficiencia de las operaciones. 2. Confiabilidad en la información financiera. 3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Becerra & Salgado, 2013,

p. 22-23). También es significativa la definición que la Real Academia de la Lengua da en la que se sostiene que Control Interno “se refiere a la comprobación, inspección, monitoreo etc., de los procesos existentes en una empresa, los cuales le permiten desarrollar una habilidad a las empresas para obtener un nivel competitivo y sólido que le garantice acceder y actuar con rapidez al crecimiento del ambiente de negocios.”

Finalmente, puede citarse la definición que se desprende del modelo MECI, la cual considera al Control Interno como “un CONJUNTO de elementos (principios, fundamentos, planes, reglas, acciones, mecanismos, procesos, instrumentos y procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación) que, interrelacionados entre sí y unidos a las personas, que conforman una organización (pública), se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de una función administrativa” **(Institución universitaria Antonio José Camacho,p. 8)**

Aunque la mayoría de modelos tengan el mismo enfoque, existen diferencias entre los mismos, por ejemplo el Modelo COSO, no es un conjunto de elementos o principios, sino un proceso que se implementa en una empresa, comenzando por sus directores, además este se dirige al logro de objetivos, y por último se debe llevar a cabo como responsabilidad de todos. Vale la pena aclarar que este modelo no cumplirá con los objetivos de manera infalible, pero sí con una seguridad razonable. Por el contrario la diferencia en la definición de control interno de MECI, resalta que es un conjunto de elementos, y que busca el medio para cumplir una función administrativa. **(Echeverri,2006,p. 26).**

Después de exponer las definiciones de un control interno formal, es necesario dar a conocer el control interno informal, puesto que es el que más se presenta en las Mipymes. Según **Samuel Mantilla (2013,p. 20)** los ejemplos relevantes del control interno informal son: “integridad de la administración, competencia de la administración, análisis del autorriesgo, comunicaciones efectivas, entrenamiento, méritos y desméritos, remuneración apropiada, y sistemas de recompensa. Además de lo anterior Mantilla también afirma que “en los procesos informales se involucra el poder personal que concentra funciones que no encajan con la estructura formal de autoridad, canales informales de comunicación que son más rápidos que los canales oficiales, y discrecionalidad para tomar decisiones, como soporte que ayuda a dar solución a los problemas que se presenten en la organización”. En las empresas informales se realizan funciones que

abarcan las relaciones interpersonales entre los grupos, hasta el acompañamiento con los empleados para que se sientan mejor informados acerca de las tareas que deben realizar, proporcionando la sensación de control. El control informal que se da de forma invisible en empresas está compuesto por creencias de las personas, compromisos sociales y culturales, religioso, e ideológicos, que logran dar cumplimiento al formalismo de la organización.

(Mantilla,2013)

Según Dublin las relaciones informales que se presentan sirven como “ una válvula de seguridad, y ayudan a preservar la empresa de su destrucción”, puesto que tantos procedimientos, y reglamentos establecidos puede hacer que se paralice y desordene el trabajo. Por el contrario otros autores plantean que: el sistema de control interno informal podría ser peligroso, dado que se concentra en pequeños grupos que podrían ejercer influencias no deseadas en la empresa, creando subculturas con normas de conducta propias, y que podrían entrar en conflicto con los valores organizacionales.

Basándonos en lo anterior intentaremos dar una descripción de la forma como se puede llevar a cabo el control interno informal. Es un proceso que se lleva a cabo dentro de las Mipymes, el cual está a cargo de todos y cada uno de los miembros que la componen, donde se debe aportar los conocimientos y experiencias encaminados a lograr lo que quiere el dueño o jefe de la empresa. Se debe conocer hasta donde se quiere llegar y establecer como se puede hacer. Además de esto los mismos trabajadores van dejando claras algunas reglas, valores, cargos, entre otros, sin necesidad de dejarlas escritas, y teniendo esto se empezará a detectar los riesgos que pueden impactar el negocio en cada uno de los procesos que se lleve a cabo, después estos serán comunicados de forma verbal que es la forma más rápida y usual, y así aplicar unos controles, que los mismos trabajadores proponen, ya que nadie mejor que ellos conocen los procesos, y finalmente realizar una autoevaluación como empleado, y una evaluación por parte de la dirección a lo realizado.

2.1 Historia del control Interno

Si bien el concepto de control interno, como se mencionó en el apartado anterior, surge a mediados del siglo XX, históricamente podrían identificarse una serie de momentos puntuales en

el desarrollo histórico de la humanidad en los que de una u otra manera se efectuaban acciones en las que se evidenciaba una preocupación por tener algún tipo de control frente al manejo financiero de los bienes de cualquier pueblo. De manera inicial podría destacarse cuando Carlomagno a finales del siglo VIII nombraba “un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros” **(Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017,p. 3)**. Casos similares acontecieron durante la Revolución francesa con el establecimiento de un sistema de poderes basados en la especialización y autonomía, y en el gobierno de Napoleón, quien estableció una corte de cuentas para vigilar los asuntos contables del estado, pero fue hasta finales del siglo XIX que surgió la profesión de auditor y con el paso de los años dicha profesión, tanto en Europa como en América, fue tomando gran popularidad.

Entrando a analizar el surgimiento y desarrollo del control interno en Colombia puede afirmarse que en un comienzo no se distancia mucho de las motivaciones que generaron diversidad de controles fiscales alrededor del mundo. Con la consolidación de los procesos de conquista y el establecimiento de la colonia, la corona española se vio en la necesidad de crear instituciones encargadas de vigilar y regular el uso que se hacía de los recursos obtenidos en los territorios americanos. Estos se fueron matizando y modificando con el paso de los años y tuvieron su primer periodo de crisis con el inicio de los procesos de independencia, ya que los mismos encargados de regular el uso de las riquezas de la corona comenzaron a desviar recursos para subsidiar las guerras independentistas. Fue a partir de la proclamación final de la independencia de Colombia en el año 1819 que se comenzaron a desarrollar leyes propias encaminadas a generar un control punitivo de la utilización que se hacía de los recursos de la nación. **(Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017,p. 3)**

Durante todo el siglo XIX y el XX se crearon paulatinamente una serie de instituciones estatales a las que se les encargaba el control de los recursos de la nación, tal vez uno de los más importantes fue la creación bajo el mandato de López Michelsen de la Contraloría Nacional para hacer las revisiones pertinentes a procesos de contratación tanto privados, cuando así se

solicitar, como públicos, estos últimos los más importantes para el Estado Colombiano. **(Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017,p. 4)**

Sin embargo, fue con la realización de la constitución de 1991 que las cosas se comenzaron a formalizar de la manera más adecuada posible. Desde su expedición “el tema del control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuestas a las diferentes necesidades para su implementación y desarrollo. Los dos artículos constitucionales que constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 208 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa”. Para el año de 1993 el tema se continúa delimitando cada vez más y se crean tres nuevas leyes con las que se pretende dar a los organismos del Estado todas las normas y herramientas para desarrollar el control interno de ellas mismas, junto con mecanismos para evaluar los procesos que frente a este tema se efectúan. **(Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017,p. 4).**

La década del noventa fue, tal vez, una de las más movidas frente a la implementación por parte del Estado de la mayor cantidad de mecanismos posibles en pro del Control Interno, y casi todo lo que se ejecutó estaba orientado a diferenciar entre la concepción del Control Interno como vigilancia y la del Control Interno como prevención. Fue relevante de esta década la creación en el año 1995 del Control Social, con el que se les daba a los ciudadanos la posibilidad de establecer quejas y reclamos frente al control hecho por las instituciones públicas y a su vez se le exigía a los mecanismos de control nacionales tener departamentos especializados para la atención de estas quejas. (Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017).

Finalmente, con la llegada del siglo XXI, las nuevas disposiciones que se generaron comenzaron a desprenderse poco a poco del ámbito jurídico y se volcaron hacia lo técnico, es decir, hacía la presentación de estrategias que facilitarían la función de Control Interno por parte de quienes fueran asignados como responsables de esta labor, especialmente los tecnicismos necesarios para la elaboración de informes y planes de acción. Durante esta primera década del nuevo siglo también se reglamentó en el país la figura de la “Rendición de Cuentas”. Y, finalmente, en el año 2004 se crea la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública. Pero sin lugar a dudas el hecho más relevante de esta época fue la implementación en el año 2005 de un

modelo estándar para el Control Interno del Estado llamado MECI 1000:2005 basado en modelos internacionales como COSO, COCO y COBIT.

2.2 Modelos de Control Interno Vigentes

Para poder entender de mejor forma el modelo adoptado por el Estado colombiano es pertinente poder explicar cada uno de los modelos internacionales, sobre todo porque en el sector privado son los que se han tomado como referente primario, y así sucede también con las Mipymes, para sus procesos internos.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO

Se denomina así al informe emitido en el año 1992 por el *Committee of Sponsoring Organizations* en Estados Unidos y que en un segundo momento fue modificado y ampliado en su segunda versión en el año 2004. La última versión de este informe se llevó a cabo durante el año 2013. Este fue de los primeros en romper con la concepción tradicional del Control Interno y comenzó a vincular los elementos de la concepción integral descrita anteriormente. Dicho informe es tal vez de los más generales y no se enfocó en ningún tipo de proceso en particular, y de allí su flexibilidad para ser adaptado a distintos procesos internos empresariales.

Para lograr lo anterior contemplaba de forma inicial tres objetivos que deberían ser tenidos en cuenta al momento de desarrollar una estrategia de Control Interno eficiente al interior de cualquier empresa. Estos en su orden, de acuerdo con el último informe emitido son:

- Objetivos operativos, los cuales hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

- Objetivos de cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. **(Instituto de auditores internos de España, 2013,p. 10)**

Al mismo tiempo contempla cinco componentes que están relacionados directamente entre sí y que son producto de las dinámicas propias de los negocios que se realizan en términos administrativos, y si bien son componentes que fueron pensados para el funcionamiento de las grandes empresas, eso no quiere decir que las pequeñas y medianas se aparten de su implementación teniendo en cuenta sus dinámicas propias, alcances y limitaciones, siempre y cuando la efectividad en el control se alcance. Dichos componentes son los siguientes:

- a) Entorno de control: Es el que genera la base esencial para los demás componentes y hace referencia concretamente al ambiente organizacional en el cual se desarrollará el Control Interno. Debe caracterizarse por garantizar integralidad y competencia en el personal de la empresa, la existencia de determinados valores éticos y una filosofía institucional clara en la que se evidencie que la organización asigna responsabilidades puntuales a cada uno de sus miembros y establece niveles de autoridad. Este enfoque “reconoce la necesidad de ampliar el modelo estructural funcionalista de los sistemas de control, incorporando la idea de la cultura organizativa y refiriéndose a la misma como los elementos que permiten alcanzar la integridad de la organización y facilitan la congruencia entre el comportamiento individual y organizativo” **(Castañeda, 2013,p. 12)**
- b) Evaluación de riesgos: Teniendo en cuenta los objetivos que se plantea la empresa se deben determinar las posibilidades de riesgo de dichos objetivos, teniendo en cuenta las posibilidades de fracaso y las consecuencias del no alcance de los mismos. Este análisis debe partir del reconocimiento de las dinámicas actuales que presentan los mercados que puedan afectar directa o indirectamente la organización. “Este informe sugiere que el control interno se centre exclusivamente en las actividades de diagnóstico, sin perjuicio de que las mismas queden integradas y acopladas en el proceso de formulación de objetivos y en el desarrollo de acciones correctivas.” **(Castañeda, 2013,p. 12)**
- c) Actividades de control: Hacen referencias a las normas y procedimientos que deben establecerse para garantizar que se alcancen los objetivos planteados por la empresa con la intención de mitigar los riesgos identificados en el componente anterior. “Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas

las funciones” (**Castañeda, 2013,p. 13**) y deben ser consecuentes con la estructura de la empresa, garantizando que todas las acciones giren en torno a la prevención de riesgos y no a la solución de errores que puedan cometerse.

- d) Información y comunicación: Este punto tiene que ver con el conjunto de acciones que se ejecutan con la finalidad de generar información clara que facilite la toma de decisiones frente a los anteriores puntos. En este sentido la comunicación debe adquirir un carácter de utilidad para prevenir riesgos y no ser entendida tan solo como el ejercicio de socialización de algún tipo de información cuyo único propósito sea la información misma sin más.
- e) Actividades de supervisión: Finalmente, “Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son flexibles a los cambios de las situaciones que les dieron origen.” (**Castañeda, 2013,p. 13**). El éxito de este monitoreo radica en la diversidad de mecanismos que se utilicen, ya sean en términos de tiempo o de estrategias y herramientas para hacerlos.

De este modelo queda por decir que paulatinamente se ha ido convirtiendo en el de mayor acogida por el sector privado a nivel mundial, y esto se debe esencialmente al apoyo que ha recibido de grandes organizaciones mundiales tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, o la Comisión Europea, y por otra parte a la flexibilidad que tiene para poderse adaptar a distintos contextos. Estas dos razones son las que han generado el interés por parte de varios países de fundamentar sus modelos a partir de este referente, y Colombia no ha sido ajena a esta dinámica como se verá más adelante. (Laski, 2017)

De este modelo, podrían tomarse algunas recomendaciones para ser aplicadas a empresas pequeñas como lo son: Ambiente de Control donde el o los propietarios y directivos deben ser capaces de sensibilizar a los empleados con una cultura organizacional que incluya “valores éticos, psicológicos y control propio de los empleados”. Dentro del componente Valoración de Riesgos, la empresa debe dedicar tiempo a identificar y analizar el impacto de los riesgos que puedan afectar su operación. Seguido por el componente Actividades de Control, donde una vez identificados los riesgos, la dirección debe establecer procedimientos para administrarlos (eliminarlos, mitigarlos o compartirlos). (**Briceño, 2012**)

En cuanto al componente de Información y Comunicación, así la empresa sea “muy pequeña”, debe tener disponible registros históricos que le permitan a la administración tomar decisiones que determinen el funcionamiento de la compañía. En lo que respecta al último componente “Monitoreo”, las compañías deben analizar los resultados de las acciones tomadas de control interno y evaluar y están siendo efectivas o no. **(Briceño, 2012)**

Sin bien, las compañías pequeñas no tienen los recursos necesarios para contratar personal externo que pueda realizar diagnósticos y recomendaciones sobre control interno, podrían asignar personal propio capacitado que cumpla con la función de control interno. De igual manera, es importante que las decisiones de los propietarios y los directivos sean divulgadas a todo el personal de la compañía con el fin que las actividades desarrolladas por los mismos se encuentren direccionadas a la consecución de los objetivos. **(Briceño, 2012)**

Criteria of Control Committee - COCO

Este modelo fue dado a conocer por parte del Instituto Canadiense de Contadores Certificados en el año de 1995 y nace de la matriz misma del modelo COSO. Esta propuesta “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.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 20)**

A su vez este modelo se autodenomina a sí mismo como un modelo mucho más sencillo y flexible, lo primero ya que es mucho más comprensible y fácil de aplicar por parte de cualquier empresa; y lo segundo, porque le ofrece a las empresas más allá de unos componentes esenciales y criterios que pueden ser tomados por todo el personal de la organización con el fin de diseñar, ejecutar y evaluar el control interno de acuerdo a sus necesidades, estructura y alcance organizacional. Los componentes que trata este modelo son:

- *Compromiso*, dentro del cual debe estar incluido los criterios de comunicación de objetivos así como de políticas para su cumplimiento, identificación de riesgos internos y externos y establecimiento de planes e inclusión de indicadores que midan la ejecución.

- *Aptitud*, dentro del cual deben incluirse la comunicación de los valores éticos y estos sumados con el logro de objetivos debe ser consistente con las políticas dirigidas al personal, la delegación de funciones debe estar claramente definida y debe existir un ambiente donde fluya la información.
- *Propósitos de la empresa*, donde el personal tenga el conocimiento así como las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades, los directivos deben comunicar la suficiente información incluyendo lo relacionado con los valores éticos, coordinación de la toma de decisiones y creación de actividades de control para cada uno de los procesos.
- *Evaluación y aprendizaje*, debe incluir la supervisión del ambiente de control, con el fin, y si es necesario reevaluar los objetivos, los indicadores creados deben ser comparados con metas establecidas y revisión periódica de las premisas establecidas para el logro de objetivos.

De acuerdo a **Briceño (2012)**, de este modelo podrían extraerse algunos fragmentos que funcionarían en una empresa pequeña como lo es en primera instancia el uso de las “Tecnologías de las Comunicaciones” ya que ayudaría al cumplimiento de objetivos y mejora en los procesos. Como segundo aspecto es lo que tiene que ver con el componente “Propósito” el propietario de una compañía y sus directivos deben procurar por comunicar los objetivos a todos los empleados pues aún y cuando implementen otros mecanismos de control, si la comunicación interna falla, los objetivos probablemente no se cumplirán a cabalidad.

En lo que respecta al componente “Compromiso”, la compañía pequeña debería asignar una persona competente para establecer mecanismos de control. Dentro del componente “Aptitud”, la empresa y en cabeza de quien esté el control interno, debe establecer procedimientos que estén en función de los objetivos de la compañía. Y por último, se encuentran el componente “Evaluación y aprendizaje” donde las empresas deben implementar indicadores de gestión que permitan analizar los resultados ya que sin estos no es posible realizar una evaluación.

Control Objectives for Information Systems and related Technology – COBIT

Este modelo fue lanzado en 1996 y tenía como objetivo concreto de control y auditoría los sistemas de información y tecnología informática. Este modelo es el resultado de la unión de las prácticas de control tradicionales y la tecnología informática.

El enfoque del control en TI se lleva a cabo visualizando la información necesaria para dar soporte a los procesos de negocio y considerando a la información como el resultado de la aplicación combinada de recursos relacionados con las TI que deben ser administrados por procesos de TI **(EAFIT, 2007,p. 5)**.

Todo lo anterior debe permitir comprender que el modelo COBIT se aplica exclusivamente a los sistemas de informática de las empresas y parte de la filosofía de considerar que “los recursos TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.” **(EAFIT, 2007,p. 4)**. Es importante mencionar que este modelo se encuentra alineado con modelos generales de Control Interno, entre los que obviamente se encuentra el COSO.

Dentro del modelo se evalúa la tecnología a partir de:

1. **Planificación y organización:** Consiste en determinar de qué forma la tecnología de la información puede ayudar a alcanzar los objetivos que se haya planteado la organización.
2. **Adquisición e implementación:** Consiste en el proceso de identificar e implementar estrategias frente a la tecnología de la información que se integren a los procesos propios del negocio.
3. **Soporte y servicio:** Hace referencia a la prestación de los servicios que se soliciten, y en ellos se debe garantizar que se realicen los entrenamientos al personal que sean necesarios, adquirir los programas de seguridad que se necesiten y garantizar la continuidad de los procesos que se comiencen a ejecutar.
4. **Monitoreo:** Sencillamente se enfoca en realizar la evaluación de los procesos que se desarrollen. **(Fernandez Menta, 2003)**

El modelo COBIT podría ser implementado en una Pyme tomando únicamente los aspectos más importantes como se detalla a continuación:

- **Requerimientos del negocio:** Las compañías deben identificar con qué recursos cuenta en cuanto a infraestructura tecnológica y qué recursos necesita para ayudar a cumplir con los objetivos propios del negocio.
- **Requerimientos TI:** Una vez la compañía cuenta con los recursos necesarios, debe identificar los procedimientos para administrarlos e implementarlos tales como adquisición de software de mantenimiento.
- **Proceso de TI:** Evaluar la calidad y cumplimiento de la tecnología adquirida y tomar las acciones correctivas resultantes

Dentro de los beneficios que puede otorgar la implementación del modelo COBIT adaptado a una Pyme se encuentra el aumento en la productividad, coordinación de actividades, ahorro de tiempo, nivel de competitividad, toma de decisiones y servicio. (**Gestiopolis, 2017**)

De acuerdo a **GB Advisors (2017)**, el COBIT puede ser implementado “independientemente del tamaño o tipo de empresa”; Una compañía de menor tamaño que se interese por la aplicación de este modelo, en primera instancia debería identificar el ciclo de vida (Introducción, crecimiento, madurez y declinación) en el cual se encuentra con el fin de “Capitalizar mejor esfuerzos e inversiones” en cuanto a tecnología que ayudará al cumplimiento de los objetivos propios de la compañía.

Autoevaluación de Control - AEC

Este modelo parte del principio de que son las mismas personas que realizan distintas operaciones al interior de las empresas las que conocen los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, son los que pueden determinar el origen de dichos riesgos. Es por esto que son estas personas quienes pueden ayudar a proponer planes de acción para mejorar, y esta es la base de la AEC. En definitiva el modelo AEC está enfocado al desarrollo de procesos de control interno a partir de la autoevaluación por parte de

quienes desarrollan las actividades, y en este sentido lo que propone está enfocado a definir las acciones que son necesarias en dichas autoevaluaciones.

Al ser una estrategia con un objetivo tan claro cuenta con una serie de elementos que le son constitutivos.

- a. Procesos de involucramiento y preparación de la AEC: Sobre el involucramiento debe decirse que debe extenderse a todos los miembros de la organización: con la alta administración se deben convencer de la utilidad de la estrategia y apropiarse de ella; a los altos directivos les corresponde comprometerse con la estrategia, pero sobre todo favorecer “el cumplimiento oportuno de las acciones de mejora resultantes de la AEC” (Espinoza, 2002,p. 10); del personal deben tenerse en cuenta sus opiniones ya que son los que conocen directamente todos los procesos; y finalmente están los facilitadores, quienes se deben encargar de ayudar en el desarrollo de la estrategia suministrando todo lo que se solicite por los encargados de implementar el proceso. Tras el proceso de involucramiento solo queda hacer a los miembros de la empresa la estrategia que se implementará dejando total claridad sobre los procesos a realizar.
- b. Selección y aplicación de la metodología: Consiste en establecer cómo y con base en qué herramientas se implementará el proceso.
- c. Desarrollo: Consiste en la ejecución de la estrategia, cuyo objetivo central es realizar la evaluación de: La efectividad de los sistemas de control, analiza la forma en que los objetivos particulares están alineados con los objetivos básicos del negocio, las fortalezas y debilidades de los procesos operativos, la identificación de riesgos que pueden afectar los objetivos principales del área, así como los controles para identificarlos, atenuarlos y administrarlos.” (Espinoza, 2002,p. 20). Todo esto se logra a través de distintos talleres y otras herramientas particulares.
- d. Determinación de acciones de mejora: Si el objetivo del proceso es “recabar información acerca de los objetivos del área sujeta a evaluación, su congruencia con los objetivos de la institución, los riesgos inherentes para los logros de esos objetivos y los Controles establecidos al efecto para administrar dichos riesgos” (Espinoza, 2002), a partir de la identificación de los riesgos se proponen las estrategias necesarias para el mejoramiento.

- e. Comunicación de los resultados para toda la compañía independientemente del nivel jerárquico de los empleados.

Como se nota este modelo parte del conocimiento que la organización tiene de sí misma para poder implementar las acciones necesarias para garantizar una mejora continua en sus procesos.

De acuerdo a la revisión de la literatura realizada, a la fecha no se ha realizado algún tipo de diagnóstico o adaptación que involucre al modelo de control AEC y las empresas de menor tamaño; Sin embargo, de este modelo podría decirse que su adaptación a empresas de este tipo sería una posibilidad debido a la misma razón de ser del modelo de identificar y priorizar cuáles son los riesgos claves que están involucrados con la consecución de los objetivos de la compañía y así mismo crear los controles internos para mitigarlos. De igual manera, y no menos importante, y es el primero paso para su aplicación, la administración debe encargarse de desarrollar acciones que permitan que todo el personal perciba como positiva y provechosa la implementación por lo cual serán capaces de identificar oportunidades de mejorar por sí solos.

Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica - MICIL

Este modelo, que fue aprobado en el año 2003 en la Paz (Bolivia) por la Federación Latinoamericana de Auditores Internos, surgió de la necesidad de crear para Latinoamérica, una especie de COSO que partiera exclusivamente de las necesidades propias de la región frente al tema del Control Interno. De manera inicial se ha enfocado para las pequeñas y medianas empresas ya que son ellas las que a fin de cuentas mueven la economía de la región, pero sin desconocer que puede aplicarse perfectamente para grandes corporaciones. **(Balcer, Berthin & Canda, 2004)**

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica está estrechamente relacionado con el definido para COSO; Los componentes del marco de igual manera son 5 y son los requisitos básicos para el funcionamiento del modelo y se detallan a continuación:

- Ambiente de control y trabajo, dentro del cual se encuentran integridad y valores éticos, estructura organizativa, autoridad y responsabilidad asumida, administración del recurso

humano, competencia profesional y evaluación del desempeño individual, filosofía y estilo de dirección, consejo y administración de comités y rendición de cuentas y transparencia.

- Evaluación de riesgos, dentro de los factores fundamentales de este componente se encuentran la definición de los objetivos de la entidad, análisis de los riesgos identificados y gestión dirigida al cambio
- Actividades de control, dentro de la cual se encuentra exámenes periódico de los objetivos, información socializada a tiempo, establecimiento de indicadores así como de resultados futuros, cumplimiento de las disposiciones legales,
- Información y comunicación, dentro de los cuales se encuentran la socialización de las decisiones a tomo el personal de la compañía independientemente del nivel y la integridad en la información que contiene los estados financieros.
- Supervisión, el cual incluye factores como monitoreo continuo por parte de la administración, seguimiento de hallazgos y evaluaciones externas. **(Balcer, Berthin, & Canda, 2004)**

Modelo Estándar de Control Interno - MECI

Este último, como se enunció anteriormente en la historia del control interno, es el modelo que se creó en Colombia para regular el Control Interno en el sector público del país. El modelo “parte del establecimiento de tres grandes subsistemas de control (Estratégico, de Gestión y de Evaluación). Cada uno de los subsistemas se dividen en componentes y los componentes a su vez se subdividen en elementos, de tal manera que al desarrollarlo permitirán tener una visión controlada e integrada de toda la Entidad”. **(Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017,p. 15)**

Frente a este modelo debe aclararse que adicional a lo que se acaba de citar su objetivo central es dar una serie de recomendaciones a las empresas públicas para que alcancen de manera independiente sus objetivos particulares y que de este modo se aporte a la consecución de los objetivos financieros que se proponga el Estado. Si se establecieran una comparación directa con el modelo COSO, sería fácil encontrar que las similitudes son significativas, independientemente de las diferencias nominales, no obstante este modelo al desarrollarse para el campo estatal tiene implicaciones de obligatoriedad en su adopción y de mayor legalidad en su ejecución.

Además de los tres componentes esenciales que cubre el modelo también se fundamenta en tres principios constitutivos, los cuales son: 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). (Universidad Santo Tomás. Atlántico, 2017)

Metodología de Control Interno para las Pequeñas y Medianas Empresas - CIPE

Inicialmente, es importante mencionar que para los promotores de este modelo “Metodología” se entiende como “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”. Esta metodología fue resultado de 32 encuestas basadas en los 5 componentes del modelo COSO aplicadas a administradores, contadores y/o dueños que tuviesen algún tipo de injerencia en el control de empresas pequeñas de la ciudad de Medellín. La siguiente es la síntesis de la propuesta de la metodología. (Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010)

- Ambiente de Control, es aquel que establece el estilo de operación de una organización y es el pilar de los otros componentes. Las compañías deben establecer un principio y un valor, “Responsabilidad” (donde cada empleado realice las actividades que deben ser” y “Efectividad” (utilizando la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos y metas) los cuales deben inculcar en cada uno de los empleados y ser punto de referencia frente a otras empresas. Dentro de los instrumentos que la compañía debe utilizar para comunicar estos se encuentra el reglamento interno de trabajo así como capacitación al personal.
- Valoración de Riesgos, donde son identificados y analizados los riesgos relevantes para la consecución de objetivos con el fin de establecer como serán abordados. Los riesgos que las compañías deben identificar deben ser de tipo operativo, administrativo, financiero y de mercado.

- Información y Comunicación, por medio este componente, la compañía identifica, captura y comunica información pertinente y oportunamente lo cual facilita a la gente cumplir con las responsabilidades. Las empresas pequeñas las cuales manejan información básica, deberían tener las siguientes categorías: Información Financiera como Estados Financieros, Información No Financiera tal como estatutaria e interna, Información Operativa como políticas y procedimientos e Información Administrativa como decisiones y nuevos proyectos.
- Actividades de Control, son aquellas políticas y procedimientos implementados para manejar los riesgos identificados como lo son de tipo operacional, estratégico y gerencial dentro de las cuales se encuentran el manejo de inventarios, cuentas por cobrar, gastos salariales, pago a proveedores, manejo de personal, recursos financieros y préstamos bancarios.
- Monitoreo, el cual asegura que el control interno se encuentra operando de manera efectiva. Esta actividad debe ser ejecutada por parte del dueño y/o administrador donde realice actividades de supervisiones individuales y la revisión de informes operativos, así como revisiones aleatorias y reuniones de retroalimentación.

2.3. Modelo de Control Interno para las empresas de menor tamaño en Colombia

Para finalizar con la presentación de los modelos existentes de Control Interno se hablará de uno que ha sido pensado para el funcionamiento propio de las Pyme y propuesto en Colombia. Para esto lo primero que es necesario hacer es retomar algunos de los elementos identificados por Rubí Consuelo Díaz, profesora de la Universidad EAFIT, creadora del modelo. Esta contadora pública en su investigación determina que algunas de las necesidades más significativas de control interno de las Pyme colombianas son: De manera general implementar sistemas de control claros acordes con las dinámicas propias de este tipo de empresas destinando los recursos que sean necesarios, para esto es de vital importancia “Sensibilizar al personal con el fin de lograr un cambio de actitud frente al control.” y “Diferenciar las etapas de Planeación, Ejecución y Evaluación del control y definir los mecanismos para realizarlas.” (Mejía, 2002);

promover el autocontrol como la estrategia de control por excelencia; “Ampliar la cultura de Control a través de la capacitación a todos los empleados, tanto en el concepto de control como en la utilización de las herramientas que se diseñen para la aplicación del sistema.” (Mejía, 2002); sostener sistemas de información oportunos al interior de las organizaciones que faciliten los procesos, y esto debe partir de generar estructuras organizacionales claras desde las que se puedan implementar los sistemas de control; y finalmente “Crear un mecanismo para evaluar y retroalimentar el sistema de Control” (Mejía, 2002)

Teniendo en cuenta lo anterior es que se plantea el modelo SICOP en Colombia. Lo primero que es necesario realizar en este tipo de empresas es definir un plan estratégico que les permita tener claridad sobre lo que son en el presente, sino sobre todo proyectar cómo se verán en el futuro. Esto lo que quiere decir es que una primera tarea para las Pyme es dejar de pensar únicamente en el ahora y volverse visionarios de su propia empresa, es decir, ser más proactivas y no solo reactivas. Para todo esto la creación y claridad de una misión y visión claras se convierte en algo innegociable.

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, y para lograr su efectividad debe ser; *concreta*, con el fin de que sea fácil de entender, *posible*, para que se pueda alcanzar, *noble*, para que valga la pena luchar en pro de su consecución, *real*, es decir, que exista, *detallada*, que sea lo suficientemente clara como para poder cumplirla, *inspiradora*, que motive al trabajador a sentirse motivado y *consistente*, que sea acorde a los principios y cultura organizacional. Además de esto la visión cuenta con unos elementos claves, como; la imagen corporativa, que sea comprensible y transmisible, y el involucramiento de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Por otro lado la misión, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, y proporciona el propósito esencial de la organización, es decir, porque la empresa existe.

Así como la visión, la misión también tiene unos elementos que la componen los cuales son; *necesidades*, que expresa lo que el cliente debe recibir de la empresa; *Clientes o usuarios*; quienes son indispensables para la supervivencia, y los que esperan satisfacer unas necesidades, *factores claves de éxito*; que son las acciones que diferencian la empresa de la competencia, y las razones por las cuales nos escogen. Con estos elementos la empresa puede aplicar monitoreo y realizar una evaluación periódica, de las actividades aplicadas ya sea por medio de encuestas

dentro y fuera de la Mipyme con el fin de conocer la percepción de los trabajadores, directivos, y en general todos los interesados, y así saber si se está logrando, y cumpliendo la misión y la visión. (Albretch, 1992, p.164).

Una vez clarificado el plan estratégico de la empresa, lo que sigue es contemplar los elementos centrales que compondrán el Sistema de Control, a saber, el sistema preventivo, el sistema ejecutivo y el sistema diagnóstico, los cuales se explican a continuación.

Sistema de control: “Como su nombre lo indica, permite anticiparnos a la ocurrencia de los riesgos. Se basa en la creación de un ambiente específico en la empresa de tal forma que contribuya al fortalecimiento del control” (Mejía, 2002). Lo que se busca con esto, es que al minimizar los riesgos los costos en reparación o corrección se disminuyen. Para lograr esto se deben contemplar dos subsistemas, el primero el ambiente de control, y el segundo la evaluación de los riesgos. Frente al ambiente de control puede decirse que es el que define la percepción que tiene la empresa del control y, por lo tanto, determina los otros elementos que componen el sistema. Este es determinado por lo que se denomina sistema de creencias y el sistema límite. Con base en el primero de ellos es que se crean los valores institucionales, lo que se espera de los empleados y los niveles de desempeño que destacan a la organización. Estos generalmente son informados formalmente por la dirección de la empresa a través de los documentos que así se hayan establecido. Por su parte el sistema límites de actuación “Los Sistemas Límite delimitan el dominio aceptable de las actividades a los miembros de la organización. Ellos no especifican ideales positivos; por el contrario, establecen límites basados en los riesgos definidos para el negocio” (Simons, 1995).

Frente a la evaluación de los riesgos puede afirmarse que consiste no únicamente en la identificación de los riesgos que puedan afectar la consecución y alcance de los objetivos del negocio, sino la evaluación que se hace de los mismos a partir de la identificación de la frecuencia y posibilidades reales de materialización de dichos riesgos y la medición del impacto que pueden tener en la organización. Con esto lo que se quiere afirmar es que para el modelo SICOP, no es suficiente con la identificación de los riesgos sino que es indispensable que se haga una clasificación en la que se priorice a cuáles de ellos se les debe poner mayor atención para

que posteriormente se enfoquen los esfuerzos en aquellos que se hayan estipulado y no en todos a la vez ya que la dinámica misma de este tipo de empresas impide esto último. La razón de decretar lo anterior es que claramente al interior de todas las empresas, la determinación de riesgos se hace pero la evaluación de los mismos es casi nula en muchas de ellas.

Sistema Ejecutivo: Este “consiste en todas las acciones o medidas de control que se toman en el cumplimiento o ejecución de los procesos, funciones o tareas.” (Mejía, 2002) y se divide en actividades de control y autocontrol. Las actividades de control son aquellas acciones y procedimientos decretados directamente por la dirección de la empresa que buscan exclusivamente que los riesgos que con anterioridad han sido identificados, evaluados y priorizados puedan evitarse, esto se logra a través de la ejecución de planes de acción concretos para cada riesgo. Este tipo de acciones permite que cada persona tenga claridad sobre las funciones que debe cumplir puntualmente y todo aquello de lo que debe estar pendiente y debe evitar. Es en cierto modo, un prerrequisito para el desarrollo de las actividades de autocontrol. Por su parte, estas últimas, hacen referencia al involucramiento que se logra de todas las personas que participan de los distintos procesos al interior de una empresa.

“A través del autocontrol el empleado es protagonista de su propia labor, se encarga de controlar personalmente su trabajo, analiza las desviaciones que se presentan, comparando el resultado con lo esperado, y toma las medidas necesarias para encauzar su labor de acuerdo con las necesidades del proceso del cual hace parte y, por ende, con las necesidades de la organización”. (Mejía, 2002,p. 11)

Este tipo de actividades pretenden generar sentido de pertenencia con la empresa pero también solo se logran a partir de él, lo que las hace, en cierto sentido, paradójicas. Para que se puedan desarrollar adecuadamente es importante que haya un conocimiento por parte del empleado de la globalidad de los procesos de los que participa para que capte la importancia de su rol al interior de él, y también es vital que los canales de comunicación que se establezcan entre todos los miembros de la empresa sean propicios para informar cualquier eventualidad que pudiera surgir y que fuera identificado por cualquier miembro de la organización. (Mejía, 2002)

Sistema de diagnóstico: Este último sistema “permite evaluar el funcionamiento del Sistema de Control establecido en la empresa y el comportamiento de las variables críticas de desempeño de la organización.” (Mejía, 2002, p. 12). Este sistema se divide a su vez en Diagnóstico de las variables críticas de desempeño y Diagnóstico del sistema de control.

El primero de estos subsistemas tiene como objetivo analizar las variables que pueden afectar el desempeño y determinar las posibles consecuencias que podrían tener en el funcionamiento de la empresa. El segundo lo que pretende es realizar la auditoria de todo el sistema como tal y las estrategias que se han establecido para garantizar el control. El problema en las Pyme es que al no tener presupuesto para desarrollar estos procesos de auditoria deben recurrir a la generación de comités de control liderados por la gerencia y los líderes de procesos, quienes deben hacer el diagnóstico y ejecutar las medidas que sean pertinentes para mantener el control del sistema. (Mejía, 2002)

Como puede notarse, el modelo SICOP parte de considerar que los procesos propuestos por los modelos diseñados para grandes empresas son en cierta medida irrealizables para las empresas de menor tamaño, y por esta razón propone procedimientos más sencillos que no exijan tanto tiempo ni recursos para poder garantizar un control interno mínimo que favorezca el óptimo funcionamiento de las organizaciones. (Mejía, 2002)

El recorrido hecho hasta este punto deja ver como el concepto de Control Interno ha variado significativamente a lo largo de la historia e inclusive hoy en día no existe una definición general y compartida a nivel mundial por todas aquellas corporaciones que se preocupan por el tema. A su vez se ha creado conciencia con el paso de los años de la gran variedad de procesos que van asociados con lo que exige el Control Interno y la imposibilidad de tener un único enfoque que abarque todo. A raíz de estos dos elementos es que han surgido durante los últimos treinta años aproximadamente una gran diversidad de modelos, algunos pensados para contextos sociales y empresariales específicos; y otros cuya finalidad ha sido enfocarse en determinadas partes de los procesos de control especializadas que no deberían trabajarse de manera global.

De igual manera, algunos de estos modelos de control interno han sido adaptados para empresas de menor tamaño con el fin de dar cuenta que los mismos son aplicables a cualquier tipo de empresa pero su alcance varían según las necesidades propias de cada negocio y los resultados de la aplicación podrían ser beneficiosos para el crecimiento y supervivencia de una compañía en el mercado. El aspecto más importante que tienen como “común denominador” estos modelos en la aplicabilidad a empresas de menor tamaño corresponde a los esfuerzos que deben realizar los dueños y directivos por establecer un estilo de administración el cual sea comunicado de manera efectiva a cada uno de los colaboradores con el propósito que los mismos tengan identificada la meta global la cual ayuden a alcanzar desarrollando las actividades propias de su cargo.

En el siguiente capítulo se comenzará a analizar la aplicación de estos modelos a unas Mipymes particulares con el fin de poder emitir un juicio sobre su funcionalidad en este tipo de empresas.

3. Omisión de un Sistema de Control Interno como causal de disolución en una Mipyme

Claramente la aplicación que se hace de los mecanismos de Control Interno en las distintas empresas difícilmente será igual en todos los casos, sobre todo si se entiende que dependiendo del tamaño de las mismas, como ya se mencionó en el capítulo anterior, el nivel de conciencia sobre su importancia varía increíblemente y, por lo tanto, la inversión de capital para este tipo de procesos en algunos casos es mínima e insuficiente. Durante este capítulo se dará a conocer el grado de sensibilización que tienen las Pymes frente al tema de Control Interno de acuerdo a la investigación realizada por docentes de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado; Adicionalmente, se presentarán seis estudios de caso puntuales de empresas colombianas en los que se evaluó el ambiente y aplicación de procesos de Control Interno y se socializarán los resultados a los que llegaron distintos investigadores frente al tema, especificando la injerencia que dichos resultados tienen en el funcionamiento de las corporaciones.

3.1 Control Interno en las Mipyme Colombianas

Las autoras del libro, “Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia” brindaron un modelo COSO simplificado para Pymes en Colombia, el cual permite una adopción de un sistema de control interno con solo los principios más importantes del informe COSO y no todos los implementados para grandes empresas.

El modelo simplificado está compuesto por:

Resumen, donde se presenta la visión de la empresa por parte de la administración y dirección de la organización.

Principios, la dirección de la empresa escogerá los principios aplicables, teniendo en cuenta el modelo COSO, buscando el costo beneficio.

Elementos de evaluación, para llevar a cabo el seguimiento del sistema de control interno por parte de la empresa, se deben fijar unos parámetros y dar recomendaciones.

Así como se expuso en el segundo capítulo, el Informe COSO está compuesto por 5 componentes; El informe simplificado para implementar en Pymes tiene estos mismos 5 componentes pero ajustados a las necesidades según tamaño de la empresa.

El primero de ellos es el **ambiente de control**, donde se revisan los códigos de conducta, políticas, y procedimientos; en las Pymes se hace de manera verbal, y se espera que los trabajadores lo cumplan mientras que en las grandes empresas se da por escrito de una manera más formal.

El segundo componente es la **valoración de riesgos**; puesto que todas las empresas tienen riesgos latentes. El tamaño de las pymes ofrece ciertas ventajas en este componente por las siguientes razones:

- Los objetivos de comunican más fácilmente, porque hay pocos niveles de autoridad.
- La identificación de riesgos es menos compleja
- Los tratamientos surgen más rápido porque intervine menos personal

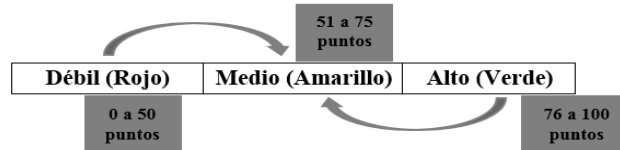
El tercer componente son **las actividades de control**, las cuales son más efectivas en el corto plazo en las Pymes, dado que en su implementación participan los propietarios o administradores, creando controles efectivos pues tienen contacto directo con los dueños de los procesos.

El cuarto componente es la **información y comunicación**, la cual debe fluir en todos los niveles de forma efectiva en las pequeñas empresas, dado que los administradores interactúan con todos los grupos de interés.

El quinto y último componente es el **monitoreo**, el cual se realiza por los administradores en las pequeñas empresas, esto da lugar a tener contacto directo con producción, almacenamiento, contabilidad, ventas, etc. Con el fin de identificar la ausencia de controles frente a un riesgo latente. Sin embargo se recomienda tener un auditor interno, con el fin de obtener evaluaciones objetivas. **(Carbajal & Escobar 2012)**

Una vez este modelo fue propuesto, el paso seguido fue la aplicación a compañías catalogadas como Pymes siguiendo la categorización de la **Ley 905 (2004)**. La aplicación de la herramienta tuvo como objetivo otorgar una calificación a las 100 empresas evaluando los 5 componentes descritos anteriormente; Los rangos de calificación fueron los siguientes:

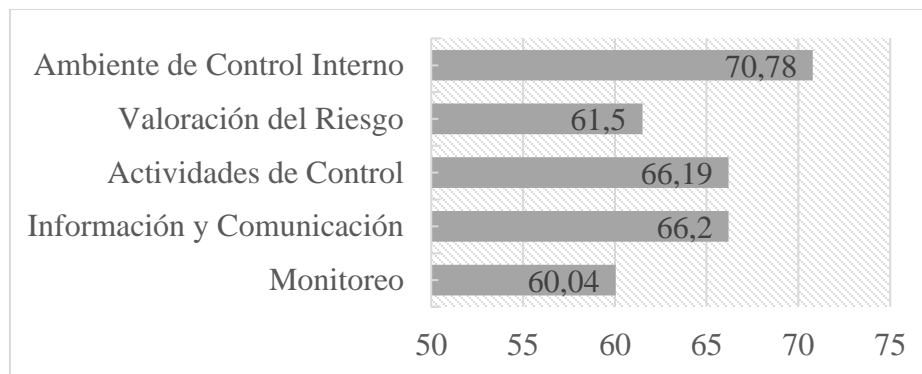
Ilustración 2. Rangos Calificación Control Interno



Fuente: Carbajal & Escobar 2015

El resultado general arrojó que el Control Interno de las Pymes se encontraba dentro del rango medio (entre 51 a 75 puntos) y que alrededor del 85% de empresas presentaban escasas experiencias frente a temas relacionados con sistemas de control interno. Adicionalmente, cabe resaltar que el ambiente de control fue el componente que obtuvo mayor puntuación con 70,78 caso contrario al monitoreo el cual fue el componente con menor puntuación 60,04 (Ver Gráfica 21).

Gráfica 21. Consolidado Resultados



Fuente: Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia, 2015

A continuación se detalla por componente los resultados del estudio.

Ambiente de Control. Dentro de este componente se encontró una de las calificaciones más altas con el 84% de las empresas dentro del rango medio. Las recomendaciones de acuerdo a los resultados identificados por la herramienta incluyen aspectos como que las compañías deben establecer un código de ética, los empleados de las compañías deben actuar bajo los valores y principios éticos, deben establecer un comité de auditoría el cual esté capacitado en temas financieros y realice sus tareas de acuerdo a las normas de auditoría aceptadas y tengan un nivel de escepticismo profesional alto, así como que las compañías deben contar con una filosofía de administración marcada y que la estructura organizacional se encuentre plenamente identificada.

Valoración del riesgo. La evaluación de este componente tuvo una de las menores calificaciones, debido a que el 70% de las empresas obtuvieron calificación débil. Dentro de las recomendaciones se encuentra que las empresas deben identificar los riesgos a los cuales están expuestas y que sea considerado del riesgo de fraude, y cuando este se materialice, las compañías tengan establecido un procedimiento y que de igual manera las compañías cuenten con mecanismos para la prevención del fraude. Otra de las recomendaciones realizadas corresponde al establecimiento de procedimientos para las compras que incluya rango de aprobaciones de acuerdo al monto de las mismas.

Actividades de Control. Este componente obtuvo una calificación muy baja debido a que de acuerdo el 22% de las compañías se encontraron dentro del rango “débil”; Dentro de las recomendaciones resultado de la aplicación de la herramienta, se encuentra: la validación por parte de la administración que sus instrucciones están siendo llevadas a cabo, implementación de revisiones de alto nivel, correcta segregación de funciones e implementación de indicadores para controlar.

Puesto que la segregación de funciones es uno de los mayores retos dentro de las pymes por el poco personal con el que cuentan, la forma en la que creíamos que se puede lograr dentro de una micro, pequeña y mediana empresa, es, que se establezcan unos controles para cada uno de los procesos y los trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico evalúen si esto se cumple o no, y si existe un riesgo latente que no haya sido cubierto por un control. Otra aplicación que se

podría dar es en caso de que la las funciones de la empresa lo permitan hacer que el personal rote en las diferentes actividades, con eso también se logra que los trabajadores adquieren experiencia en otros procesos y un cambio a la rutina, dado además la oportunidad q desarrollar otras habilidades e incluso a descubrirlas.

Información y Comunicación. Dentro de las recomendaciones se encuentran el establecimiento de políticas y procedimientos por parte de las compañías para su desarrollo, así como establecimiento de canales de comunicación para que la misma sea efectiva y oportuna.

Monitoreo. De acuerdo a la evaluación realizada, este es el componente que presenta mayores dificultades en su aplicación pues son pocas las compañías que contemplan sus beneficios; Dentro de las recomendaciones se encuentran establecimiento de procedimientos de monitoreo así como reportes de deficiencias y seguimiento a las mismas.

Lo anterior nos da un primer vistazo sobre el estado actual del control interno en las compañías de menor tamaño en Colombia el cual infiere que tiene un nivel bajo de sensibilización entre el personal debido a que los dueños y la administración no han hecho los esfuerzos suficientes para que cada uno de los empleados tome conciencia sobre el beneficio sobre la aplicación de un sistema de control interno; además de ser informal pues la administración no deja por escrito los procedimientos establecidos para desarrollar las tareas y los mismos no se cumplen a cabalidad y siempre hay excepciones de acuerdo a la situación o al personal al que se esté aplicando.

3.2 Casos de estudio frente a la aplicación del control interno en distintas PYMES en distintas partes del país.

Es importante mencionar que varios de los estudios que se han hecho en Colombia frente al tema han decidido abordar tan solo uno de los elementos que se proponen en algunos modelos de Control Interno, especialmente el COSO, puntualmente el que hace referencia al ambiente de control, sin embargo, en algunos más detallados se ha procurado realizar evaluaciones más

<p>Conclusiones y Recomendaciones</p>	<p>En términos generales queda claro como en esta empresa en este aspecto central del modelo de control Interno COSO, como lo es el ambiente de control, hay grandes falencias que inevitablemente van en contravía de la consecución de los objetivos financieros apropiados que debería tener una empresa con la trayectoria que esta organización tiene.</p>	<p>De acuerdo a la evaluación realizada, hay grandes falencias que en determinadas circunstancias van en contravía de la consecución de objetivos financieros, no obstante, hay unas prácticas puntuales que han permitido el mantenimiento de la empresa y que de ser formalizadas ayudarían a la prevención de crisis que en el pasado ya se han presentado</p>	<p>Recomendaciones: 1. Integridad y los valores éticos de la empresa: La recomendación más generalizada frente a los hallazgos establecidos tiene que ver con “Diseñar y divulgar a todo el personal un código de ética donde se indica las políticas de comportamiento ético que se tienen dentro de la compañía.” (Arteaga & Bernal, 2009) 2. Compromiso frente a la competencia: “Hacer uso correcta del organigrama de la compañía” (Arteaga & Bernal, 2009) 3. Filosofía y estilo de administración: Comenzar a diseñar la documentación del plan de control interno, generar un manual de gobierno.</p>	<p>Duque & Sanabria (2007) hicieron algunas observaciones que discriminaron por departamentos, entre las que se encuentran, en términos generales: sistematizar todo el manejo de la información; optimizar los procesos del manejo de los productos con los que trabajan; garantizar que la delegación de funciones sea acorde con la preparación operativa o académica del personal; mantener y mejorar las reuniones mensuales con los distintos departamentos</p>	<p>Ambiente de Control: La compañía no cuenta con políticas establecidas así como existe personal que tienen un volumen alto de responsabilidades a cargo Valoración del Riesgo: Controles inefectivos para los riesgos identificados Actividades de Control: Las actividades de revisión se efectúan verbalmente y no queda soporte de ello Dentro de las recomendaciones se encuentran capacitación al personal, revisión periódica de riesgos, establecimiento de procedimientos, determinar contralores claves para los riesgos</p>	<p>La mayor dificultad está asociada con el desconocimiento sobre la necesidad del control interno y, en consecuencia, la inexistencia de un comité encargado de este proceso; La recomendación general es la conformación de dicho comité en cabeza del gerente de la empresa y conformado por los líderes de cada proceso, el cual debería entrar a cumplir las funciones del área de auditoría interna.</p>
--	---	---	--	---	--	--

3.1.1 Vidrios y Accesorios.

Este primer caso fue trabajado por María Consuelo Millán y fue el resultado de su trabajo de grado para la especialización que cursó. Como se mencionó al inicio del capítulo el análisis se basó tan solo en el aspecto del ambiente de control y se eligió para la investigación una microempresa ubicada en la ciudad de Bogotá, fundada hace más de 40 años llamada Vidrios & Accesorios, cuya razón comercial actual se estipuló en el año 2004.

El trabajo de Millán se enfocó en analizar seis aspectos puntuales relacionados con el ambiente de control de la compañía.

1. Integridad y los valores éticos de la empresa: el principal problema de esta compañía es la no existencia de un manual ético formal en el que se estipule el marco moral de la empresa, razón por la que todo frente a este tema se queda en la apropiación instintiva que se hace por parte de los empleados de las convicciones de la gerencia, y es esta

última la que a final de cuentas a criterio propio define qué es lo bueno y lo malo en la empresa.

2. Compromiso frente a la competencia: Existen una serie de perfiles determinados frente a los cargos laborales, y de una u otra forma la compañía procura por conseguir la persona que cumpla con los mismos, no obstante, como se verá más adelante, en la práctica el cumplimiento de estos perfiles en ocasiones no se efectúa lo que afecta el funcionamiento de la empresa.
3. Consejo de directores y auditoría: En este punto no hay una formalización de los procesos, si bien, la compañía cuenta oportunamente con la información financiera necesaria para estos consejos, rara vez acude a alguien externo para que valide las decisiones que allí se tomaron y cuando lo hace, es tan solo a modo de consultoría “aunque se tiene en cuenta la opinión de personas externas en algunas ocasiones, finalmente se ejecuta lo que disponga el Gerente”
4. Filosofía y estilo de administración: La administración en términos generales es bastante conservadora, salvo aquellos casos, que por dinámicas del mercado, exigen cambios drásticos en la misma. Hay una garantía de que se cumple a cabalidad con las normatividades contables existentes en el país.
5. Estructura organizacional, valoración de la autoridad y responsabilidad: Aunque hay una organización clara y centralizada en la que la comunicación de funciones e inquietudes se hace de manera directa, en la práctica son varios los problemas que se generan, entre ellos se podría citar “incompetencia o falta de experiencia del personal de las áreas de ventas y logística, hacen que los clientes no estén satisfechos con la prestación del servicio, así como “La delegación de la responsabilidad y autoridad es inapropiada” y una “ falta de definición y comprensión de la autoridad que existe en todos los niveles de la organización”.
6. Políticas y prácticas de recursos humanos: Tal vez es de los puntos en los que hay más fallas que va desde los inadecuados procesos de contratación debido a la premura del tiempo hasta la ausencia de procesos de capacitación profesional y la falta de mecanismos de evaluación de los procesos desarrollados por la empresa.

En términos generales queda claro como en esta empresa se aplica implícitamente un sistema de control interno; En cuanto al sistema de control interno implementado a nivel “informal” en lo que respecta al componente de COSO “ambiente de control”, hay grandes falencias que inevitablemente van en contravía de la consecución de los objetivos financieros. La compañía tiene que iniciar por formalizar cada uno de sus procesos con el fin que los mismos sean tomados por cada uno de los empleados como un “Deber” y el cumplimiento a cabalidad de las funciones traerá beneficios de crecimiento global de la compañía y crecimiento profesional para cada uno de los empleados; Las decisiones puntuales que debe tomar esta compañía para aumentar el nivel de formalidad en sus sistema de control interno corresponde a establecimiento de un manual ético que sea compartido a cada uno de sus colaboradores, cumplimiento de los perfiles requeridos para las vacantes y que los soportes de contratación den cuenta de ello, asignar una persona con la competencia necesaria para que se encargue de los procesos de control interno y por último establecer canales de comunicación para identificar las fallas dentro de los procesos y crear las acciones correctivas.

3.1.2 Don Parabrisas

Esta empresa pertenece al sector automotriz y con una historia de más de diez años en el mercado, a pesar de una crisis fuerte asociado a la pérdida de su mayor convenio, ha logrado consolidarse y sostenerse financieramente a través de la implementación de varias estrategias asociadas al cambio de imagen corporativa y el establecimiento de nuevos convenios, e inclusive a la intermediación con compradores extranjeros. Todo esto le ha marcado diferencia significativa con la generalidad de los negocios familiares que surgen a diario en Colombia (Millán, 2007). La empresa cuenta concretamente con trece (13) trabajadores y está constituida legalmente ante la Cámara de Comercio de Bogotá desde el año 2000.

Frente al tema de control interno, específicamente en lo relacionado al ambiente de control, de acuerdo con la investigación de **Millán (2007)**, se evidenció lo siguiente:

1. Integridad y los valores éticos de la empresa: No existe un código de ética formal aunque si hay un reconocimiento implícito de una serie de valores motivados por la gerencia de

la empresa. Sin embargo la ausencia del primero genera la ausencia de claridad previa sobre las posibles sanciones en caso de cometer alguna falta ya que “Las sanciones no se determinan con oportunidad y se toman de acuerdo a la falta y a la persona implicada.”

(Millán, 2007, p. 32)

2. Compromiso frente a la competencia: No existen perfiles definidos ni manuales de funciones establecidos y los niveles de educación exigidos van en correspondencia directa con la función, para los puestos operativos ningún nivel puntual y para los administrativos estudios universitarios acordes con el cargo.
3. Consejo de directores y auditoría: Aunque no hay un comité concreto que se encargue de los procesos de auditoría, sí existe libertad al interior de cada dependencia administrativa para realizar auditorías internas, esto quiere decir que “existe una autonomía para la toma de decisiones sin estar viciada por la opinión del gerente.” **(Millán, 2007, p33)**
4. Filosofía y estilo de administración: “El estilo de la administración es liberal, está en un continuo análisis del mercado, del sector, de las regulaciones económicas que puedan afectar el desarrollo social de la empresa.” Todo su comportamiento contable y financiero acata plenamente las disposiciones legales que existen en el país de acuerdo con su actividad económica.
5. Estructura organizacional, valoración de la autoridad y responsabilidad: No hay un organigrama establecido pero hay claridad en todos los empleados de que en términos operativos solo hay una cabeza (gerente) que dirige todas las operaciones. NO se han presentado cambios traumáticos desde su fundación (momento de la investigación de Millán). Cada quien al interior de la empresa conoce su responsabilidad frente al funcionamiento exitoso de la empresa y la imagen de la misma
6. Políticas y prácticas de recursos humanos: Las políticas de selección de personal son dados directamente por la dirección y se tienen como premisa la no exclusión por experiencia y la realización de ejercicios de capacitación constante en todo lo relacionado con la actividad económica y los productos y servicios que se venden y prestan respectivamente.

En términos generales queda claro como en esta empresa es aplicado un sistema de control interno informal del cual se han generado prácticas puntuales que han permitido el

mantenimiento de la empresa y que de ser formalizadas ayudarían a la prevención de crisis que en el pasado ya se han presentado. Las acciones puntuales que los dueños y directivos deberían realizar para transforman el control interno a “formal” es establecimiento de un código de ética y que el mismo sea compartido a todos los colaboradores, identificar el perfil requerido para vacantes y que los documentos de contratación den cuenta de ellos y establecimiento de un manual de funciones con el fin que el desarrollo de las actividades y revisiones cuenten con el nivel requerido de “segregación de funciones”.

3.1.3 Harold Zea y Asociados

Empresa constituida en el año de 1998 enfocada a la creación y posicionamiento de marcas en el mercado a partir de estrategias de comunicación y campañas publicitarias. Hace parte de un grupo mayor compuesto por otras dos empresas. (**Arteaga & Bernal, 2009**)

El estudio realizado por Arteaga & Bernal se enfocó en el ambiente de control de la empresa y a partir de los resultados iniciales que obtuvieron decidieron enfocarse concretamente en el área de Gerencia administrativa y financiera. Los resultados y recomendaciones que hicieron fueron los siguientes:

Hallazgos:

1. En primera medida, se identifica que el control interno que aplica esta compañía no es formal, debido a cada una de las características que se detallan en los siguientes párrafos, pues a nivel general, los procedimientos establecidos por la compañía son desarrollados mediante el “Voz a voz”.
2. Integridad y los valores éticos de la empresa: No existe un código de ética que trae como consecuencia que en los casos en los que se presentan conflictos entre empleados o hay faltas por parte de cualquier empleado no se tenga claridad sobre los procesos que se deben ejecutar y en ocasiones hay falta de homogeneidad al momento de dar solución a los problemas que se presentan.

3. Compromiso frente a la competencia: Aunque se tiene en cuenta todo el conocimiento que cada empleado tiene frente a sus funciones no se tiene en cuenta la línea jerárquica al momento de tomar decisiones frente a los problemas o situaciones que surgen.
4. Filosofía y estilo de administración: Hacen falta políticas para la resolución de problemas entre los socios de la empresa. El oportuno funcionamiento de la empresa en muchas ocasiones depende de la idoneidad del personal y no tanto así de la asertividad en las instrucciones, esto evidencia, como con otros aspectos (ausencia de delegación de funciones), una falta de direccionamiento acertado por parte de las directivas. Falta de seguridad de la información contable y financiera.
5. Estructura organizacional, valoración de la autoridad y responsabilidad: No existe un manual de funciones claras, ni operativas ni directivas. Debido a la ausencia de delegación de todas las labores financieras, en ocasiones no se dispone a tiempo con toda la información necesaria para realizar procesos de auditoría, lo cual se agrava con la necesidad de horas extras de trabajo para poder cumplir con todas las obligaciones de este campo. Lo más preocupante es que “La compañía no cuenta con información documentada sobre mecanismos de control para el área auditada.” (**Arteaga & Bernal, 2009, p. 26**)
6. Políticas y prácticas de recursos humanos: Las falencias en este punto están todas relacionadas con una falta de seguimiento desde el momento mismo de la contratación de las funciones, aspectos que necesitan mejora y las relaciones entre empleados, por lo que se dificulta la generación de identidad con la empresa.

Recomendaciones para que el control interno disminuya su nivel de informalidad:

1. Integridad y los valores éticos de la empresa: La recomendación más generalizada frente a los hallazgos establecidos tiene que ver con “Diseñar y divulgar a todo el personal un código de ética donde se indica las políticas de comportamiento ético que se tienen dentro de la compañía.” (**Arteaga & Bernal, 2009, p. 31**)
2. Compromiso frente a la competencia: “Hacer uso correcta del organigrama de la compañía” (**Arteaga & Bernal, 2009, p. 31**)

3. Filosofía y estilo de administración: Comenzar a diseñar la documentación del plan de control interno, generar un manual de gobierno y finalmente mejorar los protocolos de seguridad informática de la empresa.
4. Estructura organizacional, valoración de la autoridad y responsabilidad: Crear manuales de procedimientos y funciones, comenzar con la delegación de funciones especialmente de orden operativo en la división financiera y, especialmente, “Documentar correctamente un sistema de control interno para la compañía y divulgarlo.” (**Arteaga & Bernal, 2009,p. 31**)
5. Políticas y prácticas de recursos humanos: Garantizar el respeto por el organigrama de la institución y procurar que se asignen responsabilidades concretas que estén en pro de obtener respuesta por parte de los empleados cuando se identifiquen por parte de ellos o las directivas necesidades puntuales.

3.1.4 Club Colombo Libanes

Esta PYME, fundada en el año 1997, tiene como objeto social la prestación de servicios asociados a la práctica libre de deportes y la realización de eventos sociales, deportivos y recreativos. Para el año 2006 contaba con un déficit financiero que los obligó a proponer un sistema de control que mitigará el impacto de la crisis y les permitiera continuar con su oportuno funcionamiento. En esta empresa, contrario a las que se han analizado hasta este punto, el análisis hecho por **Duque & Sanabria (2007)** abarcó todos los elementos propuesto por COSO para los procesos de control interno. Frente a ellos llegaron a la siguientes conclusiones

1. Ambiente de control: Hay una ausencia de documentos centrales asociados con este tema como lo es la falta de un código de conducta, políticas de promoción y recompensa asociadas al desempeño, manual de funciones específicas, políticas de capacitación, registro de reuniones e informes de gestión. Se hacen reuniones periódicas para escuchar comentarios de los empleados sobre la gestión y funcionamiento de la empresa, y producto de estas también se ha podido garantizar una identidad institucional. Sin

embargo se evidencio que en “algunos departamentos existe sobrecarga de funciones que generan problemas de control interno.” (Duque & Sanabria, 2007,p. 98)

2. Valoración de Riesgos: No existen políticas u objetivos concretos frente a este, no obstante es claro, a nivel informal, el nivel de conciencia de los empleados sobre su nivel de responsabilidad en el manejo de los clientes y, por lo tanto, su papel en el desempeño económico de la compañía. “Se han identificado riesgos en algunos de los procedimientos y se han reforzado controles para los mismos, aunque aún falta especificar y diversificar algunas funciones en los empleados con el fin de lograr fortalecer el control interno dentro de la compañía.” (Duque & Sanabria, 2007,p. 96)
3. Actividades de control: La empresa no cuenta con un departamento de auditoria definido, por lo que fue necesario delegar esta responsabilidad a los departamentos de contabilidad y la gerencia para hacer los controles necesarios y evitar fraudes, como ya les había sucedido en el pasado.
4. Información y comunicación: Hay ausencia de canales especializados para la recolección y suministro de información y para el tratamiento de quejas y reclamos.
5. Monitoreo: El monitoreo se desarrolla de forma “artesanal” y a través de acciones cotidianas, tales como inspecciones visuales del cumplimiento de funciones por parte de la dirección, “La mayoría de procesos poseen verificaciones manuales con firmas de quienes elaboran y quienes revisan.” (Duque & Sanabria, 2007,p. 100), y hay inspecciones de inventario cuyos resultados son discutidos en las reuniones mensuales con el departamento al que corresponda el inventario.

Frente a estas observaciones en los distintos procesos **Duque & Sanabria (2007)** hicieron algunas observaciones que discriminaron por departamentos, entre las que se encuentran, en términos generales: sistematizar todo el manejo de la información; optimizar los procesos del manejo de los productos con los que trabajan; garantizar que la delegación de funciones sea acorde con la preparación operativa o académica del personal; mantener y mejorar las reuniones mensuales con los distintos departamentos; generar trazabilidad entre distintos procesos (facturación) para identificar inconsistencias; garantizar que las herramientas informáticas de las que se dispone (programa para los procesos de compras) se utilicen de tal forma que se aprovechen todas sus fortalezas; y controlar oportunamente el manejo mínimo de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Con base al análisis presentado por los investigadores del trabajo, se puede concluir que el sistema de control interno aplicado por parte de esta compañía tienen un nivel de informalidad claro, que se resume en desarrollar las actividades de acuerdo a instrucciones verbales. Dentro de las medidas que debería tomar esta compañía para aumentar el nivel de formalidad en su control interno son: Establecimiento de un código de conducta, así como un manual de funciones, políticas de capacitación y políticas de promoción y recompensa. Identificar los riesgos y que estos queden establecidos en un matriz de riesgos que especifique su impacto y probabilidad así como actividades encaminadas a su administración. De igual manera, establecer acciones formales de revisiones a las decisiones tomadas para validar la efectividad.

3.1.5 Gamatelo S.A

Esta empresa ubicada a los alrededores de la ciudad de Cali pertenece al sector de la construcción y funciona como Sociedad Anónima desde el año 1998. Para este caso **Sanmiguel (2015)** se centró exclusivamente en los procedimientos llevados a cabo en el departamento de contabilidad de la empresa y tras una serie de hallazgos en el sistema de control existente en dicho departamento realiza una serie de recomendaciones para mejorar el funcionamiento del mismo. Al igual que el trabajo anteriormente citado, el análisis se hizo teniendo en cuenta algunos de los aspectos propuesto por COSO y los resultados fueron los siguientes:

1. Ambiente de control: No existen manuales de conducta ni de procedimientos que delimiten funciones y cursos de acción al presentarse problemas entre empleados u operativos y, por lo tanto, no existe claridad sobre las sanciones a aplicar en casos de comportamientos empresarialmente inadecuados. Tampoco hay códigos de ética que le permitan a los funcionarios reconocer el horizonte institucional de la empresa. Frente a las funciones propias del departamento no hay una categorización clara de las funciones que cada quien tiene por lo que se abre la posibilidad de ocultar errores o dificultades para encontrar responsables cuando estos se cometen. Igualmente, la seguridad de la información informática es débil debido a la falta de protocolos para el cambio de claves de acceso y, por otra parte, la asignación de permisos a los perfiles que manejan la

contabilidad no está regulada ni parametrizada adecuadamente. En definitiva “actualmente no cuenta con una debida organización de sus políticas y procesos a realizar en el área contable, hay personas que tienen sobrecarga de funciones y no se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados que permitan medir su eficiencia, así como la retroalimentación debida.” **(Sanmiguel, 2015,p. 66)**

2. Identificación y análisis de riesgos: Existe desorganización y falta de preparación para la ejecución de los procesos de compras, no hay control ni verificación oportuna de los procesos de pago a proveedores, hay un uso inadecuado de las claves bancarias y ausencia en la identificación de transacciones rechazadas, mala utilización de los recursos dispuestos en la caja menor de la compañía y una manipulación errónea de los sistemas de contabilidad utilizados por la empresa. Esto arroja como conclusión que “El control resulta insuficiente para las necesidades y el grado de complejidad de las actividades de la organización; debido a que carece de políticas contables y manuales procedimiento” **(Sanmiguel, 2015,p. 67)**. A partir de los hallazgos del punto anterior **Sanmiguel (2015)** analiza los procedimientos establecidos para la mitigación de riesgos y encuentra que estos no son suficientes para evitar problemas de mayor envergadura al momento de hacerse efectivos los riesgos.
3. Actividades de control: Es debido a lo anterior que la propuesta de **Sanmiguel (2015)** está encaminadas a: a) frente al proceso de compras, diseñar un manual de procedimientos para este proceso, descentralizar en la medida que sea posible este proceso; b) frente al manejo bancario, establecer un manual de procedimientos de este tipo de procesos; c) crear manual de procedimiento para la caja menor y tener mayor control del manejo de los anticipos; y, finalmente, d) establecer políticas claras de acceso al sistema contable y permisos para manipular el mismo. Todo esto es necesario debido a que “No existen actividades de control reglamentadas (...)Esto se ve reflejado en el resultado de la evaluación de los controles, el cual arrojó un resultado muy bajo, por lo cual fue necesario realizar sugerencias para mitigar los riesgos existentes.” **(Sanmiguel, 2015,p. 69)**

De acuerdo al diagnóstico realizado al área contable de esta compañía, se infiere que el control interno tiene un nivel de formalidad bajo debido a que de igual manera como se ha

mencionado en cada uno de los casos analizados, los procedimientos carecen de tener un soporte por escrito donde se dicten las formas de desarrollar las actividades; Esta compañía, inicialmente debe aplicar el control interno a cada una de las áreas principales y de soporte del negocio. En lo que respecta al área contable, y con el fin de aumentar el nivel de formalidad del control, debe establecer manuales de procedimientos donde los empleados tengan claras sus funciones y tareas, identificación de los riesgos propios de cada proceso y realizar una matriz de riesgos y crear actividades que mitiguen los mismos.

3.1.6 Confecciones Avances EU

Esta empresa pertenece al sector textil y se encuentra ubicado en el municipio de Envigado en Antioquia. Se encuentra en funcionamiento desde el año 2001 y cuenta con un número aproximado de 18 trabajadores. Frente al sistema de control interno según **Hernández (2015)** se puede sostener, en primera instancia, que por parte del personal y la administración “(...) no se tienen nociones sobre lo que es control y con ello hay una falta de conciencia relacionada con el riesgo” (**Hernández, 2015,p21**). Para este caso puntual no se estableció un análisis discriminado del mismo modo que se han presentado en los anteriores casos, sin embargo, pueden puntualizarse claramente los hallazgos encontrados por el investigador y las recomendaciones que se hacen a partir de estos.

1. Hallazgos: No existe un código de ética propio de la empresa y con él hacen falta documentos asociados con el horizonte institucional de la empresa. Por otro lado, un problema mayor tiene que ver con la alta rotación de personal que afecta el normal desarrollo de las operaciones y con este una ausencia de programas adecuados de capacitación para disminuir las pérdidas por disminución en los procesos de producción asociados a la inexperiencia de los nuevos empleados. Finalmente, y tal vez lo más importante en términos del sistema de control, no existe “(...) un mecanismo establecido para identificar los riesgos que pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.” (**Hernández, 2015,p. 32**)
2. Recomendaciones: Según los párrafos anteriores, el sistema de control interno que aplica esta compañía es de carácter informal. Entendiendo que la mayor dificultad está asociada

con el desconocimiento sobre la necesidad del control interno y, en consecuencia, la inexistencia de un comité encargado de este proceso, lo primero que se recomienda por parte de **Hernández (2015)** es la conformación de dicho comité en cabeza del gerente de la empresa y conformado por los líderes de cada proceso, el cual debería entrar a cumplir las funciones del área de auditoría interna. El investigador para este caso toma como punto de referencia el Modelo SICOP propuesto para el caso de las PYMES en Colombia por **Mejía (2002)**, y es por este motivo que una de sus observaciones más enfáticas gira en torno al desarrollo de procesos de autocontrol al interior de la empresa enfocados a generar mayor grado de pertenencia de los empleados hacia la empresa, ya que son ellos los que realmente pueden ayudar en la mitigación de los riesgos que el comité de control debe comenzar a identificar, evaluar y prevenir. Finalmente, se sugiere que todo lo anterior parta del principio de crear al interior de la empresa una “(...) cultura administrativa y desde esta tratar de cambiar la visión que se tiene de negocio sobre todo de gerentes y administradores de pequeñas empresas” (**Hernández, 2015, p. 34**), esto con la finalidad de comprender que el montaje de una empresa debe partir del planteamiento de objetivos, estudios de mercado y competencia y la evaluación de resultados.

3.3 Análisis frente al Control Interno en las Mipymes colombianas.

Tomar algunos casos como referente sirve de guía para poder establecer una radiografía general de la situación del control interno en las Mipymes en el país, sobre la cual se puede decir inicialmente que es delicada, por no afirmar que crítica debido al nivel de formalidad. En lo que sigue se presentarán conclusiones generales sobre el tema a las que han llegado distintas investigaciones y que son completamente coherentes con los análisis de los casos enunciados en el apartado inmediatamente anterior.

Una de las constantes en gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas es que su surgimiento se dio en el seno de proyectos familiares, y es por esta razón que lo primero que se podría afirmar sobre el Control Interno en este tipo de organizaciones es que debe ser entendida como una herramienta para el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo cuyos resultados deben ser, en primera medida, minimizar o eliminar las luchas de intereses y conflictos entre los

directivos o dueños de las empresas y con esto se “Reduce el riesgo de fraude, porque lleva implícito el sello de transparencia cuando es establecido y utilizado en las organizaciones y minimiza la aparición de actuaciones fraudulentas, por el enfoque ético que representa” **(Baracaldo-Lozano, 2013, p. 31)**. En segundo lugar, la base de estas prácticas corporativas relacionadas con el Control Interno debe partir de diagnosticar el funcionamiento e impacto de las prácticas existentes para conocer fortalezas, debilidades y riesgos, financieramente hablando, para que a partir de esto se puedan implementar acciones de mejora al respecto.

Sin embargo, más allá de enfatizar en la funcionalidad del Control Interno en términos generales, lo que es necesario hacer en este momento es establecer claridad sobre el estado general de este tipo de prácticas en el contexto de las Mipymes colombianas. Claramente una de las razones por las que el control interno en micro, pequeñas y medianas no es visto como una prioridad es porque al pertenecer generalmente, como se acaba de mencionar, “a un grupo pequeño de personas (familiar) e incluso pueden tener un solo dueño, 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.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 26)**

Lo anterior no quiere decir que el Control Interno esté del todo abandonado sino que lo que hay está fundamentado desde la experiencia de los gerentes o dueños y no abarca adecuadamente todos los aspectos que la teoría contempla y propone, lo cual da cuenta del nivel de informalidad que presenta en las compañías de este tamaño; Los dueños de la compañía y sus administrativos como bien se mencionó, implementan un control interno basado en el “voz a voz”, en un único canal de comunicación y en unas cuantas personas por no decir una sola para tomar las decisiones a nivel financiero y operativo y procedimientos informales que no son vistos por los empleados como de obligatorio cumplimiento y sobre todo como un beneficio para la empresa y para sí mismos.

Entrando a establecer conclusiones concretas sobre el estado actual del Control Interno en las Mipymes colombianas y realizando algunas recomendaciones para disminuir el nivel de formalidad del sistema de control interno, y apoyándose en la estructura presentada por COSO,

se puede sostener que frente a los distintos elementos que este modelo contempla la situación está de la siguiente forma:

1. Ambiente de Control: No se cuenta con códigos de conducta y todo lo asociado con esto se basa en procesos informales sustentados en el “voz a voz” de los valores que se promueven en cada compañía. Sin embargo, por otra parte, “La estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad de las empresas son adecuados al tamaño y número de empleados, la toma de decisiones están dadas por los directivos de la empresa.” (Castañeda, 2013,p. 11). Así mismo, no se cuenta con procedimientos y políticas claras de contratación, capacitación y estimulación laboral, por lo que se puede sostener que el manejo del recurso humano es evidentemente deficiente. De acuerdo a ello, las compañías definitivamente deben establecer lineamientos de conducta que den las pautas claras para las acciones que ejecutan los empleados y este debe ser comunicado a cada uno de los empleados y de obligatorio cumplimiento.
2. Valoración de riesgos: Frente a este punto no se definen objetivos de control, los cuales deberían estar asociados a los objetivos puntuales de las organizaciones y, por lo tanto, la evaluación de riesgos es inexistente, ya que se actúa, frente a este tema, tan solo esperando el día a día, y en aquellos casos en los cuales se hace alguna valoración de este tipo el origen de la misma depende de la experiencia que haya tenido la gerencia y se enfoca, casi que exclusivamente, “en el manejo del efectivo y en algunos casos como en la mediana empresa se protegen los activos a través de pólizas de seguros.” (Castañeda, 2013,p. 12). De acuerdo a esto, las compañías no deben esperar este “día a día” e identificar sus riesgos con anterioridad con el fin que puedan tener algún tipo de interferencia en los resultados del futuro; Estos riesgos deben ser establecidos en una matriz de riesgos con el personal clave de la compañía de las diferentes áreas para cubrir todo tipo de riesgos que puedan presentar la compañía a nivel operativo, financiero y accidentes laborales.
3. Actividades de control: Las estructuras organizacionales, en casi todos los casos, son claras y funcionan adecuadamente, pero es importante que frente a las funciones de los departamentos no gerenciales haya mayor claridad sobre las funciones y alcances, por lo que “debe existir un manual de procedimientos y funciones formalizado” (Castañeda, 2013). Frente a este tema, es importante como bien lo dice el autor, establecer un manual

de procedimientos el cual sea preparado con base en los recursos de personal con los que cuenta la compañía con el fin que la segregación de funciones quede adaptada a la realidad de la misma, independientemente el número de empleados.

4. Información y comunicación: El resultado de la evaluación de este aspecto en las PYMES es positivo. Esto se debe al tamaño de las mismas que facilita procesos abiertos y directos entre las distintas partes, lo que favorece la toma de decisiones y la ejecución de planes de acción para abordar problemas que dependen de este componente. No obstante, este componente debe incluir procedimientos tales como las compañías captura, procesan y comunican la información la cual es la base para la toma de decisiones por lo cual la misma debe ser oportuna y fiable.
5. Monitoreo: Frente a este componente los resultados son insipientes, tan solo en las medianas empresas se está comenzando a diseñar e implementar, mientras que con las empresas de menor tamaño “aún no lo conciben como un componente necesario para la evaluación de su control interno.” (**Castañeda, 2013**). Lo anterior se refleja en la falta de instrumentos que permitan evaluar información asociada con la gestión de la empresa para la posterior toma de decisiones. De acuerdo a ello, las compañías deben establecer, acciones formales de revisión de los procedimientos establecidos tales como evaluaciones del encargado de la auditoría interna, evaluaciones comparativas frente factores externos y pares y autoevaluaciones.

Conclusiones y Recomendaciones

Después de realizar la investigación de tipo documental, descriptivo, y un método cualitativo, por medio de la revisión de artículos, investigaciones, bases de datos institucionales, revistas de contabilidad, Leyes, y casos de estudio, podemos llegar a varias conclusiones. Para comenzar se debe tener en cuenta el estado de las cosas, es que se sostiene que para estas empresas la necesidad de implementar sistemas de control acordes con el tamaño de las organizaciones es una necesidad. Esto último exige que se “comprenda que el plan de la organización, las medidas adoptadas para salvaguardar los activos y verificar la exactitud de los datos contables permite la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones; y que el cumplimiento de normas y leyes, promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la observación de políticas prescritas y logra el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización.” **(Castañeda, 2013,p. 32)**

Frente a este punto es necesario aclarar que para que esto se logre es importante que los modelos existentes sean adaptados a las características y necesidades de las Mipymes colombianas, ya que “estos sistemas operan de manera diferente y presentan distintos niveles de efectividad dependiendo de la entidad en que se aplique.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010, p. 25)**

Lograr dicha implementación es posible si las Mipymes son capaces de identificar qué aspectos de los modelos existentes realmente aplican para su contexto particular. Por ejemplo, para Castañeda (2013) frente al ambiente de control sería suficiente que se trabajará tan solo en los temas de integridad y valores éticos, compromiso con la competencia profesional y con la estructura organizativa. De igual forma, con una sencilla pero oportuna valoración de riesgos el avance sería significativo, incluso **Angulo, Quiroz, & Sánchez (2010)** mantienen que un proceso de valoración de riesgos suficiente puede valerse tan solo de 4 pasos concretos:

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. **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 32)**

Por otro lado, establecer actividades claras y concretas de control por parte de los líderes de procesos y una selección adecuada de los sistemas de manejo de información, con niveles básicos de seguridad, debería ser innegociable. Finalmente, es indispensable que se comience a realizar algún tipo de monitoreo de todo el sistema. Una aclaración necesaria es que las recomendaciones hechas hasta acá deben superar la limitación de que para “las compañías pequeñas, todas las actividades de control que se desarrollan no siempre sean importantes y significativas, pues lo más importante para sus administradores es proteger sus activos más valiosos y aquellas operaciones que generan sus mayores ingresos.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 33)**

A modo de cierre es interesante mostrar algunas datos estadísticos arrojados por la investigación de **Angulo, Quiroz & Sánchez (2010)** respecto al nivel de conciencia sobre la necesidad de implementar sistemas de Control Interno. En su estudio se evidencio que 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, pero que por su estructura y desarrollo empresarial se catalogan en el medio como medianas empresas.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 34)**

Estos datos necesitan, para ser interpretados adecuadamente, clarificar que dentro de la misma investigación que el 93.75% de los empresarios reconoció que “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.” Sin embargo, para el 81.25% de las empresas dicha implementación solo sería contemplada como viable “siempre y cuando la relación costo –

beneficio sea equitativa, logrando la generación de un valor agregado para la organización.”
(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 35)

Todo el recorrido hecho hasta este momento deja en evidencia tres cosas puntuales: 1) el factor dinero y asignación de estos recursos es determinante al momento de tomar la decisión de comenzar a implementar un sistema de Control Interno; 2) Hay que tener en cuenta que las empresas pueden tener un sistema de control interno formal y no formal como se expuso en el capítulo 2, donde el control no formal, es el más común en las Mipymes, y se da de forma invisible en las empresas, este está compuesto por creencias de las personas, compromisos sociales y culturales, religiosos, e ideológicos, a partir de la costumbre y de la experiencia, y logran dar cumplimiento al formalismo de la organización. **(Mantilla,2013)**, y del cual se espera que sea fortalecido y que se convierta en formal para mitigar la disolución. 3) “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.” **(Angulo, Quiroz, & Sánchez, 2010,p. 35)**.

De acuerdo y con el fin de dar respuesta a la pregunta planteada inicialmente sobre el papel que ocupa el control interno en la disolución de las Mipymes colombianas y según la revisión de la literatura realizada a través de todo el trabajo, podemos concluir que a partir del estudio realizado por el instituto del fracaso se analiza que de las causas de disolución que pueden tener relación con el control interno es del 8,20% es del área financiera, el área organizacional cuenta con un 16,66% con subcategorías que tienen problemas en la ejecución, falta de supervisión, estructura organizacional inadecuada, el área de recursos humanos también cuenta con un 16,66% y reúne aspectos como falta de selección adecuada, robos por parte del personal, el área de mercadeo obtuvo un 4,23% el operativo con 5,43% y finalmente las causas por factores externos con un 1,75% . Con estos datos se llega a que el 52,93% del total de las posibles causales de disolución que pueden tener las Mipymes podrían llegar a mitigarse con un sistema de control interno ya sea formal o no formal.

La implantación de un sistema de control interno en una compañía independientemente de su tamaño siempre va a ser beneficioso para mejorar la eficiencia en sus procedimientos, estar preparadas para los cambios del mercado, identificación de oportunidades de mejora y todo esto se verá reflejado en la realidad económica que presenten sus cifras de los Estados Financieros que les beneficiará a la hora de solicitud de créditos o beneficios creados por el gobierno así como buena imagen en el mercado que se traduce en personal motivado y alianzas estratégicas con otros actores de la economía; Sin embargo, estos deben ser adaptados a las características y necesidades de las Mipymes ya que se presentan distintos grados de efectividad dependiendo de la entidad en que se aplique.

De igual manera es importante mencionar que el modelo de mayor aplicación a nivel mundial ha sido COSO, por ello ha sido la base para la creación de otros modelos de control interno y el componente con el cual están más familiarizadas las Mipymes es el ambiente de control; De igual manera es el componente de mayor aplicación.

Otro aspecto que es importante puntualizar corresponde a las políticas públicas creadas por el gobierno en pro de las Mipymes las cuales no abordan el tema de control como un requisito para otorgar beneficios.

Bibliografía

2004, E. p. (s.f.).

Angulo, D., Quiroz, Ó., & Sánchez, F. (2010). *aprendeonline.udea.edu.co*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/view/323579>

Arteaga, E., & Bernal, a. (2009). Diagnostico en una compañía pyme de servicios de publicidad la situación actual del ambiente de control.

Baracaldo-Lozano, N. (Julio-Diciembre de 2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares. Bogotá.

Becerra, C., & Salgado, G. (2013). Control Interno para PYMES. Bogotá.

Castañeda, L. I. (2,3,4 de Octubre de 2013). Propuesta de un sistema de control interno para PYMES del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO. Mexico D.F., Mexico.

Duque, A., & Sanabria, P. (2007). Diseño de un sistema de control interno en el Club Colombo Libanes.

EAFIT. (10 de Mayo de 2007). *Eafit.edu.co*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b13.pdf>

Espinoza, O. (2002). El control interno de procesos de autoevaluación de control. *UNMSM*, 85-100.

Hernández, C. (2015). Modelo de control interno diagnosticado para la pequeña empresa: Confecciones Avances EU.

Institución universitaria Antonio José Camacho. (s.f.). *uniajc.edu.co*. Obtenido de <http://uniajc.edu.co/controlinterno/wp-content/uploads/2014/04/Para-los-que-a%C3%BAAn-no-conocen-que-el-modelo-MECI-1.pdf>

Instituto de auditores internos de España. (2013). *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo*. Madrid.

Laski, J. P. (30 de 07 de 2017). *Zaloamati*. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4954>

Mejía, R. C. (2002). Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad Eafit*.

Millán, M. C. (2007). Plan de mejoramiento del ambiente de control para PYMES.

Sanmiguel, F. (2015). Diseño de un sistema de control intero para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A, basado en la metodología "COSO". *Colección académica de ciencias estratégica*, 51-66.

Universidad Santo Tomás. Atlántico. (01 de 08 de 2017). <http://santotomas-atlantico.gov.co>.
Obtenido de http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf

Universidad Nacional de Colombia. 2016. “Análisis de Las Exportaciones Colombianas Según El Tamaño de Las Empresas (2010-2015).” : 59. <http://www.bdigital.unal.edu.co/53963/>.

“¿Cuánto Pagan Las Empresas Colombianas En Impuestos? | Finanzas | Economía | Portafolio.”
2014.

Alba Rocio Carbaja Sandoval y Maria Elena Escobar Ávila. 2015. *Aplicación de La Herramienta Integrada de Control Interno Y Administración de Riesgos, Enmarcada En Un Buen Gobierno Corporativo Para Pequeñas Y Medianas Empresas En Colombia*. Bogotá DC.

Angulo Quiroz & Sánchez. “Metodología de Control Interno Para Las Pequeñas Empresas ‘cipe.’”

Balcer, Joseph S, Gerardo Berthin, and Ian A Canda. 2004. “Módulo de Asistencia Técnica (TAM) Marco Integrado de Control Interno Para Latinoamérica (MICIL)/ Integrated Internal Control Framework for Latin America.” 22314(1): 0–76.

Banco Mundial. 2008. “Colombia Financiamiento Bancario Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pyme).” (41610).

Briceño. 2012. “PERTINENCIA DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN PEQUEÑAS EMPRESAS.”

Cámara de Comercio de Cali. 2017. “Disolución Y Liquidación de Sociedad Comercial - Cámara de Comercio de Cali.”

Cepal. 2011. “Apoyando a Las Pymes: Políticas de Fomento En América Latina Y El Caribe.” *ECLAC Aecid*: 17–76.

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/S1100762_es.pdf?sequence=1.

Colciencias. 2016. “Preguntas Frecuentes.” : 27.

<http://190.242.114.60/colcienciasdev/sites/default/files/upload/preguntasfrecuentes-colciencias.pdf>.

- Confecámaras. 2016a. “Nacimiento Y Supervivencia de Las Empresas En Colombia.” : 13–16.
- . 2016b. “Perfil Y Sofisticación de Empresa Exportadoras Colombiana.”
- Contapyme. 2017. “Grupos Y Fechas Para Aplicar Las NIIF En Colombia | Programa Contable - ContaPyme.” <https://www.contapyme.com/niif-informacion> (October 5, 2017).
- Departamento Nacional de Planeación. 2015. “La Clasificación Por Tamaño Empresarial En Colombia: Historia Y Limitaciones Para Una Propuesta.” *Documento 434*: 54.
<https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/Paginas/archivos-de-economia.aspx>.
- . 2017a. “El Consejo Nacional de Política Económica Y Social, CONPES.”
<https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx> (October 5, 2017).
- . 2017b. “Micro, Pequeña Y Mediana Empresa.”
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/micro-pequena-y-mediana-empresa/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx> (October 5, 2017).
- Fernandez Menta, Adriana. 2003. “Boletín de La Comisión de Normas Y Asuntos Profesionales Del Instituto de Auditores Internos de Argentina.” : 1–7.
- Instituto del fracaso. 2015. “¿Por Qué Fracasan Los Negocios En Colombia? | ELESPECTADOR.COM.”
- Instituto del Fracaso. 2015. “¿Por Qué Los Negocios Fracasan En Colombia?” *Failure Institute*: 77.
- Ley 1314. 2009. “Ley 1314 De 2009.” : 11.
- Ley 590. 2000. 2000 Colombia *Ley 590 de 2000, Por La Cual Se Dictan Disposiciones Para Promover El Desarrollo de Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresa*.
www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309.
- Ley 905. 2004. *Ley 905 Del 2004*.
- Montoya A., Montoya I. & Castellanos. 2010. “Situación de La Competitividad de Las Pyme En Colombia : Elementos Actuales Y Retos Current Competitiveness of Colombian SMEs : Determining Factors and Future Challenges.” 28(1): 107–17.
- Organización Mundial del Trabajo. 2015. “Panorama Laboral Temático. Pequeñas Empresas, Grandes Brechas. Empleo Y Condiciones de Trabajo En Las MYPE de América Latina Y El Caribe.” *Oficina Regional para América y el Cariber* 1(2015): 72.
<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro->

lima/documents/publication/wcms_398103.pdf%0Ahttp://www19.iadb.org/intal/intalcdi/ExternoCarta.aspx?signatura=331%2520/%2520OIT-PAN%2520/%25202015.

Pérez & Ramírez. 2015. “¿Por Qué Fracasan Las Pymes En Colombia?”

“Por Qué Fracasan Las Pymes • GestioPolis.” 2005.

“Por Qué Fracasan Los Emprendimientos En Colombia - Archivo Digital de Noticias de Colombia Y El Mundo Desde 1.990 - Eltiempo.com.” 2016.

SENA. 2004. “Sistema Nacional de Creación E Incubación de Empresas.” (8): 1–16.

Trabajo, Organización Mundial del. 2014. “Evolución Del Empleo Informal En Colombia: 2009-2013.”

Universidad Nacional de Colombia. 2016. “Análisis de Las Exportaciones Colombianas Según El Tamaño de Las Empresas (2010-2015).” : 59. <http://www.bdigital.unal.edu.co/53963/>.