

**PROBLEMÁTICA QUE AFRONTAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN
COLOMBIA POR FALTA DE UN SISTEMA DE CONTROL**



JOHN FREDY SALINAS LOAIZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO**

18/11/ 2013

**PROBLEMÁTICA QUE AFRONTAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN
COLOMBIA POR FALTA DE UN SISTEMA DE CONTROL**



JOHN FREDY SALINAS LOAIZA

**LUZ MERYGUEVARA
DIRECTORA DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO
18/11/ 2013**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág 6
PYMES EN COLOMBIA.....	Pág 8
PROBLEMAS DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS PYMES	Pág 11
Falta de conocimiento de leyes y regulaciones en las pymes.....	Pág 16
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS.....	Pág 18
CONTROL INTERNO Y LAS DEBILIDADES DE LAS PYMES.....	Pág 22
REFERENCIAS.....	Pág 27

TABLAS

Tabla 1 Estratificación de Empresas en Colombia..... Pág 8

Tabla 2 Edad de las Empresas Liquidadas en Bogotá,
Según la naturaleza jurídica..... Pág 24

CUADROS

FIGURA1 La Organización como Sistema Pág 20

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo busca identificar las herramientas administrativas aplicadas en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar); no solo son útiles para las grandes empresas y corporaciones que cuentan con adecuados sistemas de control, sino que pueden ser aplicables a las pequeñas y medianas empresas del país, como alternativa para asumir sus problemas administrativos y de operación que las llevan a afrontar situaciones de crisis que finalizan en su declive o cierre de sus operaciones; desde este punto de vista se pretende mostrar que contar con un adecuado sistema de control interno desarrollado por cualquier organización, Ayuda a identificar, riesgos y fallas en los procedimientos que se traducen en malas prácticas e incluso fraudes que van en detrimento de las organizaciones; por otro lado se mostrará que un sistema de control interno es una opción para que las pequeñas y medianas empresas puedan evaluarse y medir su gestión frente a la eficiencia de sus operaciones en busca de un crecimiento sostenido a través de su ciclo productivo.

Para el desarrollo del trabajo iniciaremos identificando la importancia de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, así como los aspectos y debilidades que las han llevado a cierres, formularemos los principales problemas que afrontan y se establecerá un comparativo frente a lo que ofrece un sistema de Control Interno, como una herramienta que se puede aplicar a todas las empresas independientemente de su tamaño, esté sistema debe ser adaptado según las necesidades de cada organización, en busca de generar confiabilidad, seguridad, eficiencia y eficacia en sus actividades, que se reflejen en una buena presentación de estados financieros, siempre alineados bajo la estructuración legal de las actividades que desempeña y presentándose como una alternativa para mejorar el negocio.

Se presentará las bondades, aportes del control interno y como esté ha interactuado en nuestra sociedad desde tiempos remotos y ha estado implícito en nuestras actividades diarias, iniciando en la administración del hogar y trascendiendo a la administración de los negocios como la conocemos hoy, lo vemos como una

herramienta que nace de la necesidad de accionar proactivamente a los efectos de eliminar o minimizar los riesgos internos como: operativos, financieros, de mercado o gestión; así como riesgos externos: Leyes, regulaciones, entorno político, macroeconómico del país y del sector; que afectan los distintos tipos de organizaciones, bien sean privados o públicos e independientemente de su capacidad financiera y operacional, presentando una opción a las necesidades que tienen las pymes.

Las pequeñas y medianas empresas han dejado de lado la importancia de contar con un sistema de Control Interno adecuado y adaptado a sus necesidades, esto sumado a que gran parte de las empresas catalogadas en este sector son originadas en industrias familiares o unipersonales, en gran parte de los casos carecen de formación académica, conocimientos técnicos y de formalidad empresarial; que impiden el adecuado manejo de flujos, procedimientos, manuales y políticas claras y establecidas que permitan tener una guía para el desarrollo de sus actividades. El (Vega, Castaño y Mora, 2011).

Integrar un sistema de control interno a las políticas y administración de las Pymes como parte de sus actividades, permitiría que estas empresas logren mejoras en los manejos y presentación de su situación financiera, administrativa y legal; abriendo las puertas a ventajas en el mundo de los negocios al contar con respaldos del sector financiero y ser reconocidos como empresas legalmente constituidas con historia y respaldo, soportado en un buen manejo de información que no solo servirá para apalancarse del sector, sino que les servirá como carta de presentación con ventajas de reconocimiento en el mercado para realizar negociaciones y alianzas estratégicas que simultáneamente le permitan crecer en forma ordenada, minimizando el riesgo de cierre prematuro. en su ciclo de vida; esta opción permitirá un sostenimiento progresivo que ayudará a las pymes a madurar y crecer junto con el desarrollo que vive el país, los sectores económicos y la sociedad en general.

PYMES EN COLOMBIA

Las micro, pequeñas y medianas empresas son organizaciones independientes, que en Colombia se ubican en un gran porcentaje en el sector del comercio, quedando relegadas a una participación mínima del mercado industrial, esto debido a las grandes inversiones con las que se debe contar así como a la clasificación por volúmenes de negocio, activos y número de personal con el que deben contar. Las Pymes están catalogadas en nuestro país bajo el concepto de número de empleados con que cuenta que va de 1 a 50 empleados ó representados en el valor de sus activos equivalentes en salarios mínimos legales vigentes menores a 501 SMLV hasta 15.000 SMLV, que corresponden según ley 590 así; (Ver tabla 1):

Tabla 1. Estratificación empresas en Colombia según Ley 590 (2000)

Tipo de Empresa	Empleados	Activos
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV ⁸
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV

Fuente Ley 590 de 2000 – Pymes 2000 Artículo N°2

Rodríguez (2003) afirma: “Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Las Pymes, conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 90 por ciento del parque empresarial nacional y generan el 73 por ciento del empleo y el 53 por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios.”p7. Bajo este esquema observamos la importancia de las Pymes en el país y porque debemos prestar atención y especial cuidado al manejo y buen gobierno que deben tener estas empresas en todas sus etapas del negocio, prestando herramientas para su buen funcionamiento.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia han jugado un papel fundamental, en el desarrollo actual del país, influyendo de manera directa en los indicadores de desempleo y crecimiento del mismo; sin embargo la falta de capacitación y apoyo a estos pequeños empresarios hace también que sea uno de los sectores más frágiles y vulnerables frente a las múltiples exigencias del entorno como competitividad, adecuado manejo de las finanzas, costos, manejo comercial y de servicio, manejo administrativo entre otros; sumado a la falta de capacitación técnica y empresarial con el que carecen estos empresarios; brindan un entorno ideal para que se desarrollen fallas internas que debilitan la credibilidad y confiabilidad de la empresa ante el mercado, así como fallas que propician fraudes que al final se traducen en detrimento patrimonial para la organización.

Dentro de las grandes debilidades de las pequeñas y medianas empresas que hemos identificado en Colombia, se cuenta la falta de apoyo en programas de emprendimiento y capacitación, generando carencias de habilidades en el control y seguimiento de los procesos internos de las mismas. Una de las características que identifica a las Pymes colombianas es su debilidad y miedo a visualizar su negocio de manera global, referente a la operatividad, identificando por ejemplo, que pocas Pymes exportan, porque cuentan con limitaciones organizacionales, financieras y técnicas, que unidas al desconocimiento de los mercados de otros países, acuerdos, leyes y restricciones para exportar productos, las limita en su crecimiento, rezagándolas al mercado local; como si fuera poco se suma la carencia del manejo logístico referente a canales de distribución y adicional a la limitación de escasos volúmenes de producción que pueden ofrecer y poca variedad de productos. Forman un obstáculo que limitan a la Pequeña y Mediana Empresa colombiana, requiriendo mejorar la gestión de los empresarios, con miras a fortalecer su visión estratégica frente a una competencia multinacional.

Para cumplir las exigencias de este modelo globalizado, las pymes necesitan personal cada vez más calificado y gerentes dispuestos a competir en mercados globales que no tengan miedo de incursionar en nuevos campos de acción. Esto deja poco espacio para la pyme tradicional, que genera productos o servicios de baja calidad, cuya innovación y tecnológica es limitada o nula y sus gerentes están poco dispuestos a interactuar con otras empresa, culturas y costumbres que ofrece el mercado global, estas son algunas de las características y situaciones con las que se enfrentan nuestros empresarios colombianos adicional a algunas debilidades internas que desarrollaremos más adelante y por lo cual es primordial contar con un sistema que fortalezca las bases de la estructura de las Pymes.

Vega, Castaño y Mora (2011). muestra que: En el treintenio 2003 -2005 se crearon en la capital del país 43.716 nuevas empresas con un crecimiento del 16% respecto al treintenio del 2006 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pero en este mismo periodo se liquidaron 8.593 empresas (79% microempresas, 16% Pequeñas y 4% Medianas), que representan 3.3 Billones de pesos en capital...Pero es importante complementar estas cifras con las causas que generaron estos cierres: Falta de veracidad de la información financiera y contable de las sociedades, exceso en otorgamiento de préstamo a los socios, dificultad de la empresa para adaptarse a cambios tecnológicos, alto índice de inventarios, incapacidad de formar poder de marca y mantener la gestión comercial, reducción del capital y aumento significativo del pasivo, comportamiento negativo de sus ventas, dificultad en la gestión del apalancamiento financiero y del flujo de caja.

Como vemos las pymes en Colombia juegan un papel de importancia socioeconómica grande, siendo uno de los principales motores de la economía pues representan el 90% de las empresas del país como lo expusimos anteriormente, generando un gran volumen de empleo y producción que alimentan las cifras nacionales; también vemos como las Pymes como por su tamaño y fácil estructura

pueden ser más flexibles ante el sistema productivo, gracias a este mismo dinamismo estas empresas pueden tener una proximidad más rápida y cercana al cliente directo, siendo más flexible a un cambio de nicho de mercado en caso que las necesidades de los clientes lo requieran, sus estructuras no son tan robustas y el personal debe ser mucho más integral en temas varios que contribuyen a contar con una fácil aceptación al cambio; estos aspectos reunidos nos llevan a definir que las Pymes en Colombia pueden tener la oportunidad de tomar decisiones estratégicas más rápidas que una organización robusta.

Una vez caracterizadas las pymes colombianas identificando sus fortalezas debemos identificar las debilidades y problemáticas con el fin de poder fortalecerlas, en busca de mantener y mejorarla la dinámica nacional, que permita que Colombia sea competitiva frente a la competencia internacional que debemos afrontar; a continuación presentaremos las problemáticas y debilidades tanto del sector como de la gestión de las empresas y sus gerentes con el objetivo de presentar una opción de mejoramiento mediante el sistema de control interno.

PROBLEMAS DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS PYMES

La mejor forma en que estos empresarios trabajen sobre bases concretas frente a la continuidad y crecimiento de sus negocios es reconociendo sus debilidades frente a los sistemas administrativos, así como falta de experiencia en los modelos de negocio a los cuales se aventuran; es indispensable adoptar modelos de control y una cultura de entrenamiento y capacitación apoyada por el gobierno y principalmente por ellos mismos, partiendo de las mismas experiencias que han ocasionado la quiebra de muchas de estas empresas al inicio de su gestión.

Parte de las debilidades identificadas se refieren a la carencia de formación técnica y administrativa con la que los empresarios Pymes inician sus negocios al punto de desarrollarlos de forma empírica, sufriendo los rigores del entorno empresarial con base en ensayo y error que por más que las ideas de negocio sean rentables,

terminan absorbiendo una serie de esfuerzos y recursos físicos y económicos que para un pequeño empresario, son costosos para su aprendizaje; en estos momento el mercado no solo los obliga a sobrevivir por medio de sus esfuerzos y años de dedicación, también los lleva a tener cambios en sus estrategias y formas de ver el negocio; estos cambios repentinos, muchas veces no son percibidos de forma rápida y dinámica por los empresarios y es por ello que vemos como la mayoría de Pymes cierran sus operaciones durante sus primeros años de trabajo.

Codina, Pagan, Brown, Carmona, Cursi, Dorsey del Angel... Sandoval. (2005). Afirma: "La administración efectiva de las nuevas PYMES latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentra la gerencia y la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnologías." La falta de experiencia tanto en la administración de un negocio, como en la actividad que se está desarrollando, es factor importante de riesgo para los pequeños empresarios. Carecer de conocimiento es la principal causa para que las pequeñas empresas quiebren. Es importante resaltar que no solo se trata de contar con la habilidad empírica del negocio, además de ello es necesario contar con destrezas o conocimiento de administración y de control del mismo, básicamente estas dos actividades formaran un músculo importante para afrontar el mercado; la carencia de ello se puede expresar en los siguientes puntos que se deben tener en cuenta al iniciar un negocio:

La falta de experiencia se manifiesta desde la etapa de planeación pues puede llevar al empresario a no fijar correctamente los objetivos, desenfocando el plan misional de la misma, enfilando esfuerzos a temas o actividades que no se requieren por falta de conocimiento de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) no ser preventivo desconociendo las realidades de la empresa dentro de su campo de acción. (Poza, 2005). El empresario Pymes debe contar con una formación general del negocio pues muchas de las funciones administrativas son resueltas por

una sola persona a diferencias de las grandes estructuras; es por esto que el empresario debe ser integral en cada uno de los campos de la administración.

Por ejemplo, es de vital importancia el adecuado manejo del área de recurso humanos, descuidar sus funciones en este campo pondrá a los gerentes en una posición de desventaja, pues de una buena selección dependerá el éxito del negocio frente a las capacidades del personal con el que cuente, no elegir al funcionario apropiado puede llevar a consecuencias que afectarán el resultado del negocio, en temas de malos manejos que se pueden convertir en fraudes, pérdidas de clientes por mala atención, e incremento en los costos por reproceso en las actividades y otras prácticas que se presentan en las funciones del día en la empresa; estos posibles inconvenientes son resultado de un mal proceso de selección; otro de los factores frente a la contratación, es dar prioridad de integrar familiares en la empresa, menospreciando los cargos por factores económicos o sentir presión por dar preferencia en puestos fundamentales, sin tener en cuenta las capacidades y niveles de idoneidad para desempeñar un cargo; esto es algo que cuesta mucho a los empresarios pymes pues muchas veces la presión familiar los induce a tomar decisiones que involucran los resultados del negocio, es fundamental tener el criterio y la diplomacia necesaria para abordar de manera lógica y sistemática los intereses familiares o personales frente al futuro del negocio (Codina. et.al. 2005).

El siguiente paso es identificar si se cuenta con un capital de trabajo adecuado para apalancar operativa y financieramente la organización; a pesar de que parezca obvio, esta es una de las fallas más recurrentes de las Pymes: se inicia una actividad sin capital de trabajo que soporte el gasto necesario o con créditos a largo plazo con altos costos financieros; fallando en la etapa de planeación estratégica. Así mismo las expectativas muy amplias, como dimensionar un proyecto que se encuentre fuera de ese capital de trabajo, lleva a un exceso de gastos e inversiones que a futuro, no se podrán sostener, generando deudas que pueden ir en detrimento del crecimiento de la Pymes; esto conjugado con la idea de esperar ingresos superiores a la realidad del negocio termina en grandes problemas de liquidez y de respaldo financiero, que se

traducirán en estados financieros poco confiables que cerrarán puertas ante un respaldo crediticio o busca de nuevos socios para el negocio.

Seguida a la anterior causa, se encuentra la falta de enfoque hacia un mercado objetivo pretendiendo abarcar muchos nichos al mismo tiempo, generalizando un producto o servicio de manera muy amplia, lo que provoca una desorientación hacia un objetivo trazado, aún más cuando al inicio del negocio no se cuenta con los recursos suficientes para atender un mercado con un enfoque tan amplio. Muchos de estos casos se reflejan en un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos que no presentan rotación oportuna, bajando los niveles de rentabilidad y liquidez a la empresa.

La suma de algunas de estas decisiones se resumen en una mala gestión financiera en temas de capital de trabajo, niveles de endeudamiento y liquidez; en la cual los empresarios, por su afán y falta de experiencia para mitigar y apalancar deudas, toman créditos a corto plazo para suplir inversiones, reduciendo aún más su liquidez; adicionalmente se presenta el no tener en cuenta el comportamiento o respuesta de las ventas, porque se proyectan unos resultados optimistas descuidando la base real de financiación.

Las anteriores decisiones llevan a los empresarios Pymes a contar con márgenes de rentabilidad bajos así como a la adquisición de costos fijos que se traducen en tener que realizar esfuerzos muy altos para lograr el punto de equilibrio de la compañía y si es posible obtener algún tipo de ganancia. Sin embargo, la tendencia bajo una administración de este tipo, es generar un resultado de pérdidas más que de ganancias (Codina. et.al. 2005).

Otro aspecto a afrontar en las Pymes no es solo ofrecer un buen producto o servicio, mantener un buen trato con los clientes o mantener los mejores estándares de calidad; es indispensable, disponer con un sistema de cartera sano y adecuado a los clientes contando con plazos y gestiones de cobro que puedan responder a las

necesidades de la empresa; en muchos casos las Pymes no cuentan con la fortaleza para asumir tiempos largos de pago y si esto no es medido, se puede convertir en un área crítica que puede terminar por descapitalizar la empresa y por ende crear un efecto en las responsabilidades y pagos con los proveedores que terminara reflejándose en el ciclo del cliente.

Así también la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas preventivas a tiempo, además de dar lugar a pésimas toma de decisiones. La carencia de información confiable conduce a la empresa a acumular materiales en proceso y productos terminados, en cantidad y proporción superior a la necesaria, Provocando una utilización de espacio que se representa en costo y acumulación de mercancía que puede generar averías o daños que serán reflejados en artículos defectuosos para los clientes o simplemente en pérdidas.

Vemos una gran cantidad de debilidades que se presentan en las Pymes así como en la gestión y manejo de los gerentes; sin embargo es importante resaltar que el gerente o propietario es una figura clave en la empresa, pero él no es la empresa. La empresa es un conjunto de recursos humanos, técnicos, operativos y financieros que deben interactuar de manera sinérgica entre sí, con el fin de lograr los objetivos deseados.

Finalmente las anteriores debilidades que se exponen en las pymes se traducen en falencias en los controles internos que son prioritarios a la hora de identificar y detectar fallas en los procedimientos, fraudes internos, externos y carencia a la hora de fijar una política de mejoramiento continuo; al creer que con los logros del momento o del pasado se puede seguir obteniéndose resultados positivos, siendo este, uno de los más graves errores. Debido a la dinámica de los mercados y cambios en los hábitos del consumo, se deben realizar análisis y comparaciones de manera constante para dar continuidad del producto o servicio en el mercado.

Por último esta falencia ante el sistema de control lleva a la incapacidad para detectar problemas y crear soluciones viables, que den respuesta a los riesgos y cambios que se presentan en la empresa; es hora de que los empresarios Pymes dejen de actuar por impulso, intuición o experiencia, ignorando un método sistemático para dar solución a los problemas y tomar decisiones de manera eficaz y eficiente. Poza (2005).

Falta de conocimiento de leyes y regulaciones en las pymes

La dinámica empresarial en el país ha volcado a las empresas a contar con una ventaja diferenciadora que les permita ser competitivas en el mercado, generando un ambiente de rivalidad agresiva en el cual sobrevive el más fuerte en términos de costos, servicios y oportunidad; para las pymes una vez identificadas algunas causas internas o de manejo, se suma el tema de informalidad en cuanto al reporte oportuno y acertado de la información real de sus empresas ante entidades de control y vigilancia, esto con el fin de tratar de no pagar impuestos, seguridad social a sus empleados, bajando de esta manera poco ortodoxa sus costos y provocando con ello una situación de competencia desleal en el mercado que poco después, será contraproducente para el mismo empresario pues es una realidad que baja sus costos pero se expone a multas, sanciones, demandas, deterioro de su imagen corporativa que terminan por destruir la gestión de la empresa.

Lombana. (2008). Manifiesta, De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad 2007, Colombia no logra ser tan competitiva como otros países latinoamericanos, entre otros factores, porque el empleo informal en el país alcanza el 60%. Esto nos ubica en un deshonroso tercer lugar del ranking de países latinoamericanos con el mayor índice de informalidad. Muy lejos de Chile, uno de los países más formales de la región.

La informalidad se refiere tanto a trabajadores como empresas, la definición que adopta el Consejo Nacional de Competitividad, con relación a las empresas, es que se considera como informal a la organización que desarrolla una actividad económica legal pero no cumple con todos los requisitos exigidos por las normas, tales como registro mercantil, pago de impuestos y afiliación a la seguridad social de los trabajadores, entre otros.

Estas debilidades en el manejo de la legalidad en las pymes por desconocimiento o simplemente por omisión en busca de mejores rentabilidades no solo se refiere a la evasión de seguridad social, pagos por debajo de lo establecido en la ley o adecuación en los reportes de ventas, existen otros factores que influyen en el manejo impropio de los estados y reportes de la organización, como lo son tramitologías en el desarrollo de documentación que presenta burocracia ineficiente del estado, que propicia estas condiciones por falta de una infraestructura estatal ordenada, sumado a la corrupción, inestabilidad política e inestabilidad del gobierno referente a un adecuado manejo de la política pública. Morgado, Boronat, Ávila de la torre, García, Chamorro, Baz... Álvarez. (2012).

De otra parte los empresarios Pymes no solo se exponen a los casos antes mencionados, sino a consecuencias de un manejo inadecuado de su contabilidad y registros tributarios los llevará a no contar con el apoyo financiero de las entidades formales del país, en detrimento del desarrollo de la empresa; por ejemplo al evadir el pago de impuesto sobre las ventas IVA; se está evitando el pago del tributo, pero a su vez está dejando de registrar sus ventas con lo cual puede demostrar solvencia ante una entidad financiera para conseguir su apalancamiento; así mismo al no mostrar la carga laboral real en busca de disminuir costos por medio de la falta de afiliación de los trabajadores a la seguridad social puede generar demandas por valores elevados para la empresa, demandas por parte de los empleados en caso de accidente de trabajo, enfermedad profesional o peor aún muerte de alguno de los funcionarios.

Lo que podemos ver es que la ausencia de requisitos legales puede ser para los empresarios una ventaja a corto plazo; sin embargo si se tiene una visión de empresa y responsabilidad social es indispensable que sean conscientes de los compromisos y responsabilidades con la misma comunidad, pues el no estar alineado significa atentar contra la seguridad y el bienestar de los propios empleados, incurrir en costos de transacciones en el sector financiero, baja efectividad de las instituciones públicas por falta de recursos que no son destinados para programas de desarrollo, pago de bajos salarios por debajo de lo establecido en el mercado laboral legal, incumplir con las horas de trabajo de los empleados que afectaran la motivación y baja productividad, carencia de protección social y desigualdades con respecto al empleo formal; forman un desencadenamiento que llega a sus familias y a la sociedad en general, pues la carencia de estos aportes al estado, limita el acceso de las poblaciones menos favorecidas a los programas de inversión social que desarrolla el Gobierno nacional creando un círculo que termina por comprometer a todo el núcleo social y empresarial del país. Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre (2012).

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS

Bajo este concepto, se identifica que estas empresas carecen de procesos que a simple vista están destinadas para grandes corporaciones y estructuras con músculos financieros fuertes, en las cuales se pueda contar con un sistema de control interno que mitigue estas debilidades y aporte un mejoramiento continuo según su volumen de operación y estructura organizacional. Es imprescindible que las pymes busquen asociación según sus sectores y tamaños en las cuales se identifique afinidad con el propósito de contar con su propio diagnóstico individual y grupal, con el cual se pueda desarrollar fases de acciones integrales que permitan mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor la competencia interna o fijar sus esfuerzos a los mercados internacionales.

Es por ello que se identifica la necesidad de implementar funciones de control interno dada una estructura que soporte estas debilidades y otras que se identificarán

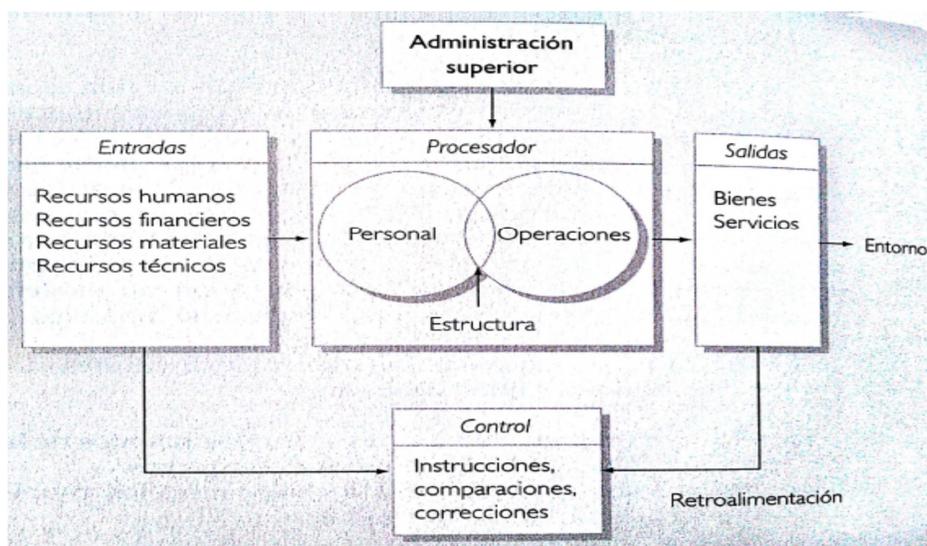
más adelante, de modo que se aplique un sistema de mejoramiento continuo cíclico mediante el establecimiento de normas que permitan la medición del desempeño en cada una de las actividades que se realicen, apegándose a estos procesos y realizando acciones correctivas en caso que se requiera para nuevamente canalizar los esfuerzos al resultado general de la compañía; lo anteriormente descrito muestra un ciclo fundamental de sistema de control que permitirá a las pymes evitar llegar al fracaso sin necesidad de implementar un sistema robusto y costoso.

Sin embargo se debe contar con ciertas características básicas propias del control interno que no pueden quedar de lado y que es apropiado tener en cuenta para su implementación como son: El sistema de control interno hace parte de los sistemas contables, financieros, operativos y de planeación; es responsabilidad de la alta gerencia o propietario de la empresa, establecer, mantener y mejorar el sistema de control interno; además es una herramienta de autocontrol en cada una de las etapas de la empresa o áreas funcionales, la persona delegada para hacer las funciones de control es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de la empresa, las transacciones del negocio deben ser registradas en forma clara, exacta y oportuna, sin estas características básicas no es posible iniciar un sistema de control que sea eficiente y veraz.

Estas actividades se resumen en un ejemplo de diseño de sistema y participación del ciclo de control en las empresas, que involucra etapas técnicas, de transformación, recursos financieros y humanos que actúan como insumo del proceso de la organización, en la cual se obtienen salidas reflejadas en productos y servicios que van al entorno convertidos en bienes o aportes a la sociedad como resultado de la acción social de las empresas, todo esto debe estar cobijado bajo el sistema de control que permite realizar comparaciones con el mercado, retroalimentándose de las respuestas del mismo, no solo en términos económicos si no de sostenimiento social generando análisis y ajustes al sistema empresarial con el fin de mejorar las necesidades del cliente.

Partiendo de las necesidades del cliente, identificamos que se requieren insumos que tendrán que transformarse en el proceso de la empresa, según las necesidades del negocio, generando requerimientos de control que se deberán implementar para dar respuesta oportuna a estos clientes, por ello de la importancia de establecer objetivos de control que vayan en la misma vía del plan estratégico de la empresa, los cuales deben propender a: Proteger los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias por omisiones, contar con exactitud y veracidad de los datos y fuentes contables, los cuales serán herramienta para la toma de decisiones, se debe promover la eficiencia de los recursos con que cuenta el negocio, realizar seguimiento a las prácticas y decisiones de la gerencia, evaluar la seguridad, la calidad y mejora continua de los procesos, validar que las actividades y recursos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos corporativos, así como identificar, definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, tomar acciones correctivas a las desviaciones que se presenten y que puedan ir en contra del cumplimiento de los objetivos, en búsqueda de un buen desarrollo organizacional. Estas actividades pueden ser más claras bajo el esquema que muestra Rodríguez (2000). En un diagrama de interacción entre el ciclo de control y el diseño de sistemas de la organización; (Ver figura 1):

Figura 1. La Organización como Sistema (2000)



Fuente Rodríguez. (2000) P.14 Figura 1.2

Como vemos control Interno es de vital importancia para el correcto desempeño y desarrollo de cualquier organización en cada una de sus área funcionales y de apoyo como son el área Contable reflejando su gestión en la confiabilidad de la información en sus estados financieros, área Operativas y Logística frente a su eficiencia y eficacia operativa y áreas de apoyo reflejando una correcta toma de decisiones que permite apalancar la dinámica de la empresa mediante suministro de personal adecuado, negociaciones y demás apoyo técnico y de soporte, que integrado a las actividades de cada área permite la detección de fraudes mediante el buen manejo de sus procesos y autocontrol que posteriormente se reflejará en la detección de riesgos y manejos preventivos de fraudes o toma acertada de decisiones; Rodríguez (2000).

Para el buen desarrollo del control interno se deben cumplir las siguientes fases básicas que permitirán al empresario contar con un manejo adecuado de su organización. En primer lugar se debe iniciar con un compromiso serio por parte de la alta Dirección y en lo posible si la estructura de la empresa lo permite lo ideal es contar con un comité para direccionar el proceso de control; es importante iniciar con una etapa de planeación bajo dicha dirección presentando un diagnóstico de la situación real y actual del sistema de control interno de la empresa, se tomará como base para la elaboración del plan de trabajo respecto a los puntos críticos que asegure su implementación y garantice la eficacia de su aplicación y funcionamiento.

La siguiente fase del ciclo de control corresponde al desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo implementado por la dirección o el comité. Esta fase cuenta con dos etapas. En la primera etapa se establecerán las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los riesgos así como las principales debilidades detectadas por la dirección, bajo la referencia de las normas de control interno y componentes que ésta establece; mientras que en la segunda etapa, una vez identificado los procesos críticos de la empresa con la previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan el cumplimiento del plan estratégico del negocio, se procede a evaluar los controles

existentes en busca que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha identificado.

La última fase de los elementos para aplicar en la compañía corresponde a las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, reflejado en la mejora continua como elemento de salida del ciclo de la auditoría de control interno. Rodríguez (2000), afirma: “Es imposible imaginar a una organización que esté exenta de controles, ya que son indispensables en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos. La decisión administrativa en áreas de definición, planeación y logro de objetivos, está dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado”

Dicho esto, vemos que la principal responsabilidad de un adecuado manejo del control interno y manejo de mejoramiento continuo es de la alta dirección. Que la implementación, ejecución y funcionamiento es responsabilidad de las autoridades gubernamentales por cumplimiento de leyes y regulaciones desde el punto de vista externo y de los diferentes niveles de los funcionarios de la compañía a nivel de control interno. Los resultados de estas auditorías deben contribuir a fortalecer la organización, a través de las recomendaciones de pleno conocimiento de la administración para contar con una acertada toma de decisiones que conlleven a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

CONTROL INTERNO Y LAS DEBILIDADES DE LAS PYMES

Este trabajo ha iniciado con la idea de mostrar la importancia que tienen las PYMES en el país y como su aporte ha contribuido con el desarrollo y competitividad como factor fundamental de progreso tanto de las empresas como de los sectores sociales del país. De esta manera se pudo establecer que debido a la importancia en la composición empresarial, la pequeña y mediana empresa se consolida como uno de

los pilares de mejoramiento de la competitividad, por ello es de vital importancia desarrollar a las Pymes para que las condiciones internas de las empresas se fortalezcan en un ambiente propicio en el cual puedan perfeccionarse y superar las dificultades que el entorno empresarial ofrece.

Continuando con nuestra reflexión identificamos que la forma para administrar los negocios y hacerlos viables en el tiempo ha cambiado de manera vertiginosa obligando a la toma de decisiones rápida y acertada. No siendo esto una responsabilidad única de las grandes corporaciones, como las multinacionales y transnacionales, en Colombia el motor principal es la pequeña empresa y es una obligación de las Pymes enfilarse en estos esfuerzos en busca de un mejoramiento; lamentablemente se presentan las grandes debilidades pues estos soportes están cobijados bajo la administración y gobierno de sus propietarios, que solo compiten en un contexto local, pues hoy más que nunca, nuestras pequeñas industrias están expuestas a los riesgos de la globalización y la competencia mundial.

Aunque en los últimos años se ha notado un importante interés por parte de los gerentes pymes y las entidades estatales, en el cambio de mentalidad, aún existen deficiencias en la dirección de las pequeñas y medianas empresas colombianas, lo que se refleja en disminución de la productividad y competitividad, que lamentablemente termina con el cierre vertiginoso y prematuro de muchas de estas empresas; según un documento de la Cámara de Comercio de Bogotá en su estudio de liquidación de empresas se ha identificado que al 2008 se han liquidado un total de 16.909 empresas de las cuales el 82% corresponden a PYMES con edades entre 1 a más de 27 años. (Ver tabla 2):

Tabla 2. Edad de las Empresas Liquidadas en Bogotá, Según la naturaleza jurídica (2008)

Orden jurídico	1 año o menos	De 2 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 28 años	De 18 a 27 años	Más de 27 años	Total
Empresa unipersonal	152	162	259	49	-	-	622
Empresas asociativas de trabajo	2	2	8	6	-	-	18
Persona natural	3.337	3.810	3.509	2.141	338	89	13.224
Sociedad anónima	94	136	154	129	65	31	609
Sociedad colectiva	-	-	-	1	-	1	2
Sociedad en comandita por acciones	1	1	6	2	1	-	11
Sociedad en comandita simple	5	17	24	43	41	14	144
Sociedad extranjera	5	13	19	16	3	-	56
Sociedad limitada	410	493	501	473	237	109	2.223
Total	4.006	4.634	4.480	2.860	685	244	16.909

Fuente Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2008 P.9. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Estas cifras nos permiten soportar las debilidades de las Pyme e identificar cómo carecen de direccionamiento estratégico, definición de metas, escasos planes de mercadeo, sistemas de indicadores y claridad del entorno en que se desempeñan; traducido esto en un problema de gerencia y de liderazgo. Ortega J, Sánchez S. (2009) dicen que: “Según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá el 25 por ciento de las empresas de cada una de las actividades quiebra antes del tercer año de vida, porque no están orientadas a los mercados, dice Cesar Torres, quien agrega que las Pymes saben producir pero no saben vender.”

Según los resultados evidenciados, el Gerente Pyme debe cambiar su mentalidad. El mundo empresarial actual lo ha volcado a que él trabaje con pensamiento estratégico, es decir que visualice claramente el futuro y que se apoye en herramientas que le permitan ir más allá del día a día, debe aprender a comunicarse eficientemente, aplicando incluso criterios de inteligencia emocional, pero siempre teniendo claro el ciclo de la empresa (Planeación, Organización, Ejecución, Control y Seguimiento). Aunque no existe una regla de oro o una guía que indique el comportamiento y manejo de los gerentes Pyme si es importante que una vez abra su capacidad estratégica cuente con atributos como : flexibilidad al cambio, pensamiento Innovador, creatividad, buen juicio en términos de evaluar de manera inteligente la

información de su empresa y el medio, una buena preparación en campos técnicos de la empresa, sin decir que deba ser un experto en la materia, pero sí saber los aspectos fundamentales que le permitan tener una visión del entorno general y finalmente saber comunicarse frente a conceptos corporativos y de orientación a sus colaboradores. (Morgado, Boronat, Ávila de la Torre, García, Chamorro, Baz... Álvarez 2012).

Todas las consideraciones anteriores, deben llevarnos a la búsqueda de medios prácticos y eficientes, capaces de promover simultáneamente el incremento de la producción y el bienestar; es aquí donde identificamos la necesidad de compartir un ambiente control interno que mediante el adecuado manejo de un conjunto de políticas y procedimientos establecidos podrá proporcionar una seguridad razonable y con esto lograr los objetivos específicos de la empresa. Rodríguez (2000) afirma “las definiciones de control interno indican que éste es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en el sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración.”

En resumen el control interno debe brindar confianza razonable frente a la información de la empresa, garantizando que se disminuya la probabilidad de tener errores sustanciales en las operaciones que proporcionaran una adecuada toma de decisiones y que preparará a los empresarios para afrontar los cambios repentinos del mercado evitando crisis que lleven sus empresas a cierres prematuros. Además, debe llevar a las empresas a plantear un bloque solidario, que como resultado se obtenga respuesta a empresas dinámicas, abiertas a las necesidades del mercado, que tengan como finalidad el mejoramiento de su gestión, productividad y competitividad, frente a las exigencias del mercado; de esta manera serán eficientes en el manejo de negociación frente a proveedores, clientes, entidades financieras y estatales presentando un diferenciador frente a otros participantes.

Finalmente hay que tener en cuenta que no solo es implementar un sistema de control interno para afrontar estas debilidades, es necesario estar monitoreándolo,

revisándolo y evaluándolo, haciendo seguimiento del mismo pues el sistema como la empresa evolucionan y están en constante movimiento, siempre existirán nuevas formas de hacer las cosas y esto implica que el éxito del control interno hoy en la empresa no sea el mismo el día de mañana. Solo dependerá de los empresarios Pymes el buen y acertado manejo para ejecutar y evaluar el sistema, como herramienta clave para su gestión y éxito empresarial.

REFERENCIAS

- Codina J., Pagan J, Brown C, Carmona J, Cursi R, Dorsey del Ángel E... Sandoval E. (Enero 2005). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México DF: Editorial Trillas, S.A.
- Morgado P., Boronat A, Ávila de la torre A, García A, Chamorro J, Baz J... Álvarez J. (2012). *La ética en el sistema de producción: Economía social y responsabilidad social empresarial*. España: Rodona industria gráfica.
- Ortegón J, Sánchez S. (Junio 2009). *Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá*. Bogotá: Horizontes Gráficos S.A
- Poza E. (Agosto 2005). *Empresas Familiares*. México D.F: Thomson Learning.
- Lombana X. Recuperado Misión Pyme el (30 de Noviembre de 2013). *La informalidad en las Pymes*, viernes 29 de Agosto de 2008, de
<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/113/43/>
<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/12/27/>
- Raufflet E, Lozano J, Barrera E, García C. (2012)
Responsabilidad social empresarial. México D.F: Pearson educación de México S.A.
- Rodríguez A. (Septiembre 2003). *La realidad de la Pyme Colombiana, Desafío Para el desarrollo*. Colombia: Fotolito Colombia Prensa Digital.
- Rodríguez V. (Agosto 2000). *Control Interno Efectivo sistema para la empresa*. México D.F: Editorial Trillas, S.A.

Vega R, Castaño A, Mora A. (Diciembre 2011). *Reflexiones Para la Pequeña y Mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano.

Zabala S. Recuperado el (27 de Noviembre de 2013). *Guía a la redacción en el estilo APA*, Marzo de 2012, de
<http://www.mundonets.com/normas-apa/>