

---

## CONTROL INTERNO PARA MIPYMES\*

**Cindy Johana Becerra Pineda, CP**

**Ginna Paola Salgado Vera, CP**

### RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo es proponer un modelo que ayude a detectar y mitigar los riesgos a los que están expuestas las micro, pequeñas y medianas empresas y así contribuir a asegurar un adecuado desarrollo operacional en las MIPYMES, para lo cual se planteó la elaboración de un modelo para estructurar el control interno en estas empresas.

El trabajo se desarrolló en cuatro capítulos: el primero introduce al control interno, indicando la importancia dentro de un negocio; el segundo identifica los posibles problemas que se pueden presentar; el tercero indica las herramientas a implementar en una empresa, para establecer controles de bajo costo, y el cuarto señala los beneficios que se obtienen con el modelo propuesto.

La metodología utilizada para desarrollar este trabajo fue descriptiva y de campo, lo que permitió comprender la situación actual y entender la trascendencia del tema, para así plantear soluciones a las compañías que dinamizan la economía colombiana.

Se pudo concluir que existen formas para proteger un negocio sin necesidad de incurrir en altos gastos: únicamente se requiere conocer y administrar bien los recursos para implementar sencillos pero eficientes controles internos.

**Palabras clave:** Control interno; Riesgo de control; Control preventivo; Riesgo inherente; MIPYMES; Riesgo; Gestión de riesgos; Ambiente de control; Código de ética.

\* Trabajo de grado de las autoras, editado para el presente artículo. Presentado en octubre de 2013, aprobado para publicación en noviembre 15 de 2013.

## INTRODUCCIÓN

### *Problema*

En Colombia existen aproximadamente 23 mil micro, pequeñas y medianas empresas, es decir “el 96% de las empresas son MIPYMES”<sup>1</sup>, las cuales, en la mayoría de los casos, no conocen el control interno, no le encuentran importancia a este o, por el contrario, lo conocen y saben qué tan importante es pero consideran que implementarlo requiere de una alta inversión y por esto no lo hacen.

Como consecuencia, se generan deficiencias que no les permiten asegurar que su funcionamiento operacional sea el adecuado y que su información financiera sea completa y confiable, pues tampoco se rigen por políticas y procedimientos que permitan evaluarlos.

Un negocio pequeño tiene recursos limitados y el dueño debe ser activo y vigilante en proteger sus recursos. Buenos controles internos ayudan a administrar recursos y asegurar que las operaciones sean eficientes y eficaces. Sin embargo, no es un secreto que, comparado con los grandes negocios, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen pocos empleados para revisar la eficiencia de los procesos, limitaciones económicas y de financiación, sistemas del negocio. Y usualmente no cuentan con auditores ni recursos para efectuar el control interno, o si los tienen, generalmente se caracterizan por ser controles internos débiles.

De acuerdo con lo anterior, se propone desarrollar un modelo para PYMES con el propósito de evaluar y mitigar los riesgos operativos y para mejorar la calidad de su información financiera.

## OBJETIVOS

### *General*

Proponer un modelo que ayude a detectar y mitigar los riesgos a los que están expuestas las micro, pequeñas y medianas empresas y así asegurar un adecuado desarrollo operacional en las MIPYMES.

### *Específicos*

1. Describir el control interno.
2. Identificar los riesgos más comunes que dificultan el cumplimiento de los objetivos de las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. Desarrollar una guía para evaluar y mitigar riesgos.
4. Identificar las ventajas de adoptar el control interno en las PYMES.

## JUSTIFICACIÓN

En ocasiones, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con la estructura y presupuesto adecuados para asignar un área específica para evaluar el control interno. En muchos casos, por falta de recursos, las personas involucradas no son las indicadas, pues no cuentan con un amplio conocimiento del tema, o en algunos otros casos esto sucede por simple descuido.

1 El Espectador. *Un país de pymes*. Disponible en <http://www.elspectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>. Consultado en línea: 2 de mayo 2013.

En el mercado competitivo que se vive, es importante que las empresas que no cuentan con una organización interna empiecen a evaluar y desarrollar una estructura estable que les permita el cumplimiento de sus objetivos de una forma adecuada, ya que es la única forma de competir con las grandes empresas.

El objetivo de este proyecto es poder brindarles a los pequeños empresarios una guía fácil de entender, mediante la cual estén al tanto de los principales conceptos del control interno y la forma adecuada para adoptarlos; una guía que les permita conocer cómo se evalúan y mitigan riesgos por medio de la planeación y cómo por medio del cumplimiento de normas y procedimientos es el mejor camino en la carrera del crecimiento.

## MARCO CONCEPTUAL

– Control Interno<sup>2</sup>: 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.

– Riesgo de control<sup>3</sup>: es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativos en forma oportuna.

– Control preventivo<sup>4</sup>: el que se verifica antes de la realización del acto.

– Riesgo inherente<sup>5</sup>: es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativos, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

– *Enterprise Risk Management*<sup>6</sup>: conjunto de acciones –proceso– llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la

2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones, p. 14.

3 Página Web Auditool. Red de conocimientos en Auditoría y Control Interno [en línea] [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55). Consultada 4 de marzo de 2013.

4 Huerta Ochoa, Carla (1998). *Mecanismos constitucionales para el control del poder político*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1998, p. 42.

5 Página web Auditool. Red de conocimientos en Auditoría y Control Interno. Disponible en [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55) Consultada 4 de marzo de 2013

6 Página Web CCEE. Administración del riesgo empresarial. Disponible en [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF) Consultada 2 de junio de 2013

definición de la estrategia –que abarca a toda la empresa–, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

## MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo fue importante comprender y aplicar los siguientes conceptos:

– Micro, pequeña y mediana empresa –MIPYME<sup>7</sup>: toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

### 1. Mediana empresa:

- a. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### 2. Pequeña empresa:

- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

- b. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### 3. Microempresa:

- a. Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b. Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

– MIPYMES (economía)<sup>8</sup>: representan el 96,4 % de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80,8 % del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos.

Así mismo, el factor que tuvo más protagonismo en durante todo el trabajo fue el riesgo, por eso es importante analizar su resultado, como lo hacemos a continuación:

– Riesgo<sup>9</sup>: posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

– Gestión de riesgos<sup>10</sup>: proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

7 Colombia. Ley 590 de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Capítulo 1, Art. 2.

8 Página Web *Portafolio*. Disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348> Consultada el 24 de febrero de 2013.

9 *Ibíd.*

– Ambiente de control<sup>11</sup>: establece el tono de la organización, influencia la conciencia del control de su gente, y sirve como fundamento disciplinario y estructural para todos los otros componentes del control interno.

– Procesos de control<sup>12</sup>: políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

– Aceptación del riesgo<sup>13</sup>: nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

– Compartir el riesgo<sup>14</sup>: caso especial de la transferencia del riesgo, es también una forma de retenerlo. Cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de pérdida es transferida de un individuo al grupo; sin embargo, compartir el riesgo es también una forma de retenerlo, en la cual el riesgo *transferido* al grupo es retenido junto con los riesgos de los demás miembros del grupo.

– Actividades de control<sup>15</sup>: políticas y procedimientos que expresan las directivas de la gerencia.

Por último, consideramos que al hablar de la implementación de controles, la ética juega el papel más importante, ya que crea un ambiente de principios y valores que permite la creación de un ambiente libre de fraude.

– Código de Ética<sup>16</sup>: serie de principios significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna, y de reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna. El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna.

## METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para presentar el proyecto fue combinada: descriptiva y de campo.

## DESARROLLO

¿Cómo introducirse al control interno?

La creación de un negocio se realiza bajo la expectativa de obtener utilidades, y el cómo lograrlo se focaliza en

10 Página Web IAIA. Instituto de Auditores Internos de Argentina. Disponible en [https://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/05/articulo2\\_impr.html](https://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/05/articulo2_impr.html). Consultada 1 de febrero de 2013.

11 *Ibíd.*

12 *Ibíd.*

13 *Ibíd.*

14 Página Web Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/glosario.pdf>. Consultada 2 de febrero de 2013.

15 *Ibíd.*

16 *Ibíd.*

buscar la forma de tener capital, liquidez y gente. Sin embargo, existen muchos otros aspectos de los cuales depende el éxito, pues la forma como se maneje a nivel interno es la que se va a reflejar alrededor de su negocio.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son las más vulnerables al fraude debido a que generalmente no tienen controles internos efectivos y la administración también puede afectar el negocio al tratar de cubrir todas las posibles contingencias, ya que no se puede estar presente en todas las áreas de la empresa al mismo tiempo.

Para reducir la oportunidad de fraude y robo se deben tener sistemas de control en el lugar para descubrir e identificar errores y anomalías rápidamente. Así se podrán tomar acciones correctivas para minimizar las pérdidas. De esta manera se evidencia la importancia del control interno.

#### El control interno y su importancia para las MIPYMES

Desde 1992 fue diseñado el Marco Integrado de Control Interno conocido como Informe COSO, creado para ayudar a gestionar el control dentro de las organizaciones y proporcionar una herramienta adecuada a los usuarios de la información. COSO ofrece a las empresas un sistema de control interno que ayuda a mantener los puntos críticos enfocados en la búsqueda de mejorar operaciones y procedimientos dentro de

estas, para incrementar y mantener de manera adecuada sus rutinas y cumplir así sus objetivos operacionales y financieros a corto y largo plazo, además de servir de prevención en contra de posibles contingencias.

Las empresas en Colombia están representadas por un 96% de pequeñas y medianas empresas, que ofrecen el 76% de la ocupación laboral en el país, siendo 45% de ellas pertenecientes a la industria manufacturera y que registran el 40% de los salarios que devengan los colombianos<sup>17</sup>. Con estas referencias, es importante implementar los controles necesarios para que estas empresas puedan seguir a flote, teniendo en cuenta que muchas fracasan antes del primer año de funcionamiento.

Muchas de las PYMES colombianas son familiares, que no cuentan con las herramientas necesarias para implementar controles ni con el personal capacitado que pueda monitorear estas actividades. Cabe destacar que muchas empresas de este grupo no tienen el músculo financiero para funcionar bajo parámetros administrativos diferentes a los que se den a lo largo de ejercer sus funciones diarias. Este capítulo pretende, mediante los elementos del COSO y su aplicabilidad, brindar una perspectiva más centrada de cómo implementar control interno dentro de las PYMES colombianas.

El control interno es definido como “un proceso efectuado por el directorio de la

17 Página Web *El Espectador*. Disponible en <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>. Consultado el 8 de agosto de 2013.

entidad de administración, de gestión, y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, elaboración de informes y cumplimiento”<sup>18</sup>. A partir de esto, podemos concluir que es un proceso que vincula a todas las áreas de la empresa y que se basa en objetivos claros sobre el mejoramiento de las operaciones que se realizan dentro de todos los estamentos de la organización, sobre el cumplimiento de leyes y estatutos internos y externos, y la elaboración de informes que cumplan con las cualidades de la información necesaria para la toma de decisiones. Las empresas colombianas funcionan actualmente como “federaciones”: cada área realiza sus funciones pero no posee ese concepto de integración como institución, que la haga implementar controles que afecten en conjunto a varias áreas, por ejemplo controles dentro de facturación que ayuden no solo al proceso de ventas sino a las personas que toman las decisiones presupuestales.

Los tres objetivos que se establecen son los siguientes:

1. Objetivos operativos.
2. Objetivos de informes.
3. Objetivos de cumplimiento.

Cada objetivo presenta diferentes perspectivas de cómo debe ser abordado el control interno para su cumplimiento; por tanto, es importante analizarlos de manera independiente.

### 1. Objetivos operativos

Son los directamente relacionados con alcanzar la misión y la visión de la empresa, el eje central de la organización y los que permiten la hipótesis de negocio en marcha. Están dirigidos, por ejemplo, a mejorar la productividad, evitando procesos innecesarios, previniendo el uso sobrestimado de materia prima, protegiendo sus productos terminados de posibles daños, mejorando la calidad de los servicios de entrega, implementando certificaciones ISO, estímulos para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los clientes. Se centran en diferentes áreas de la organización y son la base sólida de las actividades.

Muchas pequeñas y medianas empresas en Colombia no tienen establecidos objetivos diferentes a los de vender a menor precio para ganar clientes a su competidor, e incluso algunas no los tienen establecidos o los tienen con un enfoque contrario al deseado. El tiempo que las directivas tomen para establecer metas claras que les permitan prevenir pérdidas o la desvalorización de sus activos es importante, pero muchas veces no lo toman como tal.

El hecho de que no se realice este proceso a consciencia puede afectar el uso eficiente de los activos y los recursos, así como generar pérdidas, tomar malas decisiones de inversión o incluso la quiebra. Esto se podría evitar claramente con la orientación adecuada de los

18 Página Web CCEE. Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/control/material/control.PDF>. Consultado el 12 de agosto de 2013.

objetivos operativos y la inclusión las demás áreas involucradas en el proceso.

## 2. Objetivos de informes

Estos objetivos están enfocados a la preparación de los informes para los usuarios de la información, ya sean internos o externos, que tengan interés alguno en la compañía; pueden ser tanto financieros como operativos y estar dirigidos a cualquier miembro de la empresa.

La información externa está dada especialmente para los órganos reguladores, como las superintendencias, la Dirección de Impuestos Nacionales –DIAN–, y requerimientos de otro organismo que por ley la pueda necesitar.

Muchos de estos informes están dados en cifras, como por ejemplo los estados financieros, de gestión, presupuestos, planes de operación, o informes estratégicos, los cuales de por sí suponen un problema para las PYMES colombianas, ya que relacionan esta información como netamente fiscal y no como herramienta para la toma de decisiones.

Es costumbre que en Colombia la contabilidad se realice para el pago de impuestos y no como herramienta de control y planificación, por lo que tomar esta información de base a veces es confusa, pues no refleja fielmente la realidad económica de la empresa y lo mismo sucede con los demás informes, pues a veces no presentan ninguna información útil que genere un valor agregado.

Si en realidad se pretende alcanzar un objetivo, la información que se genera debe ser puntual y útil a la hora de presentarse y más a la hora de implementar controles internos, ya que se puede presentar confusión al momento de tomar una decisión basados en información, principalmente financiera.

## 3. Objetivos de cumplimiento

Son los que nacen a partir del cumplimiento de las leyes y reglamentos que se generan en el país donde operan las empresas, como por ejemplo el pago de impuestos y el mantenimiento de licencias, ya que son situaciones implícitas que pueden acarrear sanciones.

En el caso de los impuestos, para las pequeñas y medianas empresas en Colombia se han convertido en un dolor de cabeza constante debido a que las altas tasas impositivas generan el incremento en los precios de los productos, por lo cual muchas de estas optan por evadir o eludir las obligaciones tributarias, creando la posibilidad de generar sanciones. Sin embargo, si dentro de la organización se realizara una planeación tributaria sería mucho más práctico soportar la carga tributaria sin dejar de cumplir con las obligaciones y de esta manera se evitarían las sanciones.

El concepto de control interno establece que a partir de la misión, visión, políticas, manuales y de las personas que colaboran con la organización, se pueden plantear nuevas estrategias para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, sin importar si son específicos de un área o si afectan a toda la empresa.

Para lograr esto se han establecido cinco componentes:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Actividades de monitoreo.

Estos componentes son ejes transversales dentro del cumplimiento del control interno de las organizaciones y lo convierte en un proceso integrador y organizado para su fácil aplicación.

Para ver el impacto y los beneficios que genera la aplicación de cada uno de estos componentes dentro de las PYMES colombianas, se analizarán los tres primeros individualmente, ya que consideramos que tienen mayor relevancia dentro de la evaluación del control interno.

### *Ambiente de control*

El ambiente de control se compone de todas aquellas normas y procesos que se implementan dentro de las empresas para ejercer el control interno, los cuales se ven influenciados en gran parte por factores internos y externos, y pueden llegar a afectar el curso normal de las actividades de la entidad. Es a partir de este que se evalúan todos los procesos y las estructuras base para cumplir los objetivos, generando comportamientos coherentes comprometidos con la organización, la integridad, los valores institucionales, la realización adecuada de los procesos, la supervisión del cumplimiento de las estrategias, el diseño organizacional que permita el logro de

los objetivos de la entidad, la responsabilidad y la competencia.

Se deben establecer los lineamientos para el personal desde la alta gerencia, pues es este el que debe regir la filosofía de la organización, promover los valores internos y velar por el funcionamiento efectivo de los procesos; se espera que al aplicar los ítems se vean reflejados en las decisiones que se toman y así responder de manera adecuada a las presiones que se generan en el ambiente.

A partir de la integridad de los empleados y los valores éticos se pueden crear lineamientos desde la alta gerencia que influyan en las relaciones con empleados, clientes, proveedores, inversionistas y en general con todos los usuarios. Es importante crear preceptos morales dentro de las organizaciones, que ayuden al cumplimiento de normas sociales, ambientales, gubernamentales, entre otras. Si se modifican los parámetros establecidos, se pueden crear traumatismos dentro de los mismos procesos. Por ejemplo, si se modifican las condiciones de competencia de una empresa, puede que se generen más ingresos; sin embargo, el hecho de ofrecer diferentes condiciones a los clientes puede afectar el logro de objetivos de calidad, de seguridad de los productos y las relaciones con los proveedores.

Todas las empresas deben tener normas de conducta, reglamentos, pautas y memorandos que fijen límites de comportamientos, delimitando qué es lo debido e indebido, y que proporcionen una guía a los empleados, para que ayuden al cum-

plimiento de los objetivos establecidos. Las normas de la organización deben ser comunicadas y evaluadas de forma permanente.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas no tienen redactados los valores y principios, y muchos menos los informan a sus empleados; de la misma manera, no es raro encontrar en las empresas familiares robos multimillonarios que quedan en la impunidad o empleados que no conocen bien sus funciones y actúan de manera equivocada.

Si nos fijamos, muchas veces la falta de cumplimiento de las normas que existen o simplemente las normas implícitas, se deben a que no se transmiten de manera adecuada a los empleados y usuarios, a que los directivos no realizan supervisiones adecuadas al ambiente de fraude que se pueda presentar dentro de la empresa, a la falta de incentivos, a controles ineficaces o simplemente inexistentes, y a la poca eficiencia en la aplicación de llamados de atención o sanciones.

Las empresas colombianas pueden crear procesos a partir de la gerencia, que integren la definición de políticas y manuales que establezcan las faltas que atentan contra la buena convivencia de la empresa y el cumplimiento de los objetivos, así como los requisitos para el buen trato con los clientes y proveedores. De igual manera, se pueden identificar los problemas de conducta empresarial que se presentan y definir a partir de estos los controles que se deben aplicar para mitigarlos. Realizar evaluaciones de ambiente empresarial

que permitan conocer las opiniones de los usuarios y así analizar posibles errores y correcciones, permitir a los empleados realizar denuncias anónimas, ya que muchos de los fraudes que se descubren dentro de las empresas no se descubren con la auditoría sino con denuncias de personas inmersas dentro de las organizaciones. Adicionalmente se pueden definir acciones correctivas y modificaciones a las políticas para penalizar los comportamientos equivocados. En un país como este, tan propenso a los comportamientos ilícitos, es importante definir de manera oportuna estas reglas para evitar posibles desfalcos, fraudes y atentados contra el patrimonio.

Definir también una figura de responsabilidad y una línea de información clara, hace parte de las tareas que se deben trazar, ya que así se establecerá la estructura para planificar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de manera continua. Sin importar cuáles sean las asignaciones de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación e informes deben ser claros para que la rendición de cuentas y las obligaciones de cada equipo de trabajo sigan un conducto regular que cumpla con las instancias de parcialidad y objetividad dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de mando y proporcione seguridad a los procesos, es decir, por ejemplo si se presenta un problema en el área operativa, se dirija directamente al líder del área operativa y no se gestione una solución por el área administrativa, que no tiene implicación alguna.

Estas actividades de delegación de autoridad deben estar dadas siempre

poniendo la toma de decisiones en la base de las buenas prácticas, a fin de evitar los riesgos. De igual forma, se debe clarificar la separación de los derechos de las conductas no permitidas, ya que en muchos casos pueden ser excusa y limitación para la aplicación de sanciones. Además, es importante definir que la delegación de autoridad se realiza sobre casos puntuales y que nunca una persona puede tomar decisiones pasando por encima de otra, como pasa muchas veces en las empresas familiares en Colombia.

Un factor diferencial que se puede evaluar dentro del ambiente de control es la retención de personal clave y el índice de rotación, ya que es posible que no existan políticas que favorezcan la capacitación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Las empresas están abocadas a identificar las habilidades y conocimientos de sus empleados, y reconocerle a cada uno su experiencia, formación y, si es posible, emitir certificaciones. Desde la alta gerencia se deben crear políticas para atraer, enseñar, orientar, evaluar y conservar a sus empleados. Al momento de atraerlos se deben realizar entrevistas de trabajo conscientes de lo que se está buscando y perfilando a los posibles candidatos a las necesidades y las competencias que tenga la persona para el cargo. Adicionalmente, el entrenamiento permite desarrollar en los empleados nuevas habilidades que les ayuden a realizar mejor su trabajo; sin embargo, muchas empresas colombianas lo ven como un gasto y no como una inversión a largo plazo. El evaluar es necesario dentro de un proceso de

retroalimentación mediante el cual se miden el rendimiento del personal y sus funciones. Y por último, conservar no solo se trata de retener al empleado, sino de darle los incentivos necesarios para que se quede trabajando a gusto dentro de la organización.

Las empresas colombianas tienen dos escenarios: el primero, donde mantienen a su personal muchos años sin capacitación alguna, así que no es raro encontrar trabajadores que llevan 30 años en una organización con el mismo puesto y las mismas responsabilidades. Y el otro es un panorama donde contratan personas jóvenes sin experiencia que a veces no aportan a las organizaciones lo necesario y no toman en serio el desarrollo adecuado de sus labores.

Por lo tanto, podemos decir que la responsabilidad del control interno frente al ambiente de control es hacer cumplir las cadenas de información a través de estructuras, autoridades y responsabilidades, y hacer que las personas encargadas del rendimiento interno establezcan evaluaciones de desempeño, incentivos y recompensas, y principalmente establezcan lineamientos claros acerca de la cultura, moral empresarial, derechos y obligaciones de todas aquellas personas relacionadas con el interactuar diario de la compañía tanto interna como externamente.

### *Evaluación del riesgo*

Todas las empresas están expuestas a los riesgos, independientemente de su tamaño o el número de empleados o ventas que tengan. El riesgo es algo

constante en el diario vivir de las compañías y estas tienen que estar dispuestas a vivir con él y encontrar formas de mitigar su rango de acción para que no afecten el negocio en marcha.

En el proceso de identificación y evaluación de riesgos, una organización también puede identificar las oportunidades dentro de la mitigación de los riesgos que puedan afectarla: identificar las posibilidades es importante para capturar y comunicar a los procesos de fijación de nuevos objetivos que lleven implícita la mitigación de los riesgos.

Sin embargo, es importante destacar que las empresas deben entender que se debe operar dentro de la tolerancia al riesgo y que esta se puede expresar de diferentes maneras para adaptarse a cada categoría de objetivos.

La tolerancia al riesgo debe estar implícita en el proceso de fijación de cada objetivo y debe verse reflejada dentro de las políticas y controles; es así como el papel de las directivas es considerar qué se espera de la mitigación y establecer objetivos claros en torno a esta. En Colombia, especialmente, se tiene el pensamiento de acabar con los riesgos que tiene la empresa; sin embargo, es muy difícil lograrlo y se terminan estableciendo objetivos que no tratan los riesgos, lo cual puede afectar gravemente las decisiones que toman las compañías.

Los objetivos que se plantean deben estar unidos a las estrategias del proceso de control interno, ya que son la base sobre la que se aplican y realizan posteriores evaluaciones de riesgos y

actividades de control. Es importante, de igual manera, entender que el control interno cumple con la función de gestionar los objetivos y clasificarlos dentro de los niveles apropiados, estableciendo las áreas a las cuales pueda llegar a afectar, teniendo en cuenta su importancia como eje transversal entre los 3 objetivos: operaciones, informes y cumplimiento.

Las empresas colombianas deben tener en cuenta que al definir sus objetivos para mitigar y evaluar los riesgos, estos deben estar alineados con las estrategias, deben tener implícita la tolerancia al riesgo, deben cumplir con las leyes establecidas, normas, reglamentos y deben ser medibles, alcanzables y con un plazo definido.

Se pueden definir objetivos con respecto a las operaciones que tengan que ver directamente con la industria, su desenvolvimiento en un mercado específico o a nivel interno y su tolerancia al riesgo se puede expresar en relación con el nivel aceptable de variación relativa al objetivo. Muchas empresas colombianas no cuantifican los daños ambientales que causan a raíz de sus labores, razón por la cual un objetivo puede ser reducir la contaminación del agua de un 10% a un 5%, o aumentar la rotación de inventario con respecto al año anterior, e impulsar actividades de responsabilidad social como participar en campañas ambientalistas en un 50% más. La mayoría de las empresas no abarca dentro de sus estrategias estos objetivos y terminan respondiendo al riesgo de manera curativa en vez de manera preventiva.

Los objetivos de información pueden ser suplidos por el cumplimiento de las normas contables de un país, por la efectividad de la información entregada y que realmente se esté reflejando la realidad económica de la compañía dentro de la información presentada. Los estados financieros deben ser acordes con los principios de contabilidad para cumplir con las leyes establecidas en el país o entidad legisladora, para tener un lenguaje común y para que puedan ser entendidos por todos aquellos que así lo requieran; por ejemplo, ahora con la entrada en vigencia de las normas internacionales de contabilidad, las pequeñas y medianas empresas deben preparar sus informes de acuerdo con las normas internacionales para PYMES que, a comparación de las colombianas, exigen cierto nivel de revelación mucho mayor a las anteriores, requieren más análisis y pueden convertirse en un riesgo si no se tiene el personal capacitado para realizar este proceso.

La información que se entrega debe ser comparable, verificable, puntual y comprensible, para que los usuarios puedan usarla de manera adecuada. En muchas ocasiones en Colombia, la información financiera no cumple con el más mínimo estándar de características de la información y no permite tomar ningún tipo de decisión financiera más allá del pago de impuestos. Es necesario que la información se prepare con otros propósitos que la utilidad taxativa.

Sin embargo, no es suficiente con establecer objetivos claros: se necesita analizar y evaluar los riesgos, lo cual es un proceso continuo que mejora la

capacidad de la entidad para lograr sus objetivos y es apoyado por actividades, técnicas y mecanismos, cada uno enfocado en la evaluación general de riesgos y que ayuda a revelar controles relativos a la realización de tales actividades.

La administración debe tener en cuenta que existen riesgos en todos los niveles de la entidad y que es necesario implementar las acciones necesarias para responder de manera favorable frente a estos y también tiene que entender su tolerancia para aceptar riesgos y su capacidad a fin de operar dentro de los niveles de riesgo.

La identificación de los riesgos que pueden afectar a la compañía debe ser integral e incluir a todos aquellos usuarios inmersos en el proceso, como proveedores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, entre otros. Además, la organización debe considerar los riesgos que emanan de factores externos, tales como las leyes nuevas o modificadas y reglamentos, cuestiones ambientales, o posibles eventos naturales, que son riesgos implícitos dentro de un rango de actividades que cualquier empresa realiza.

Identificar riesgos ha de ser un proceso inmerso en las estrategias de la compañía y ser planificado cuidadosamente, pues se debe centrar en las áreas más vulnerables de la compañía y basarse en riesgos previamente identificados que sirvan para tomar de base e investigar si existen otros potenciales. Se debe tener en cuenta que el riesgo es cambiante, por tanto no solo los factores internos afectan a las compañías, sino factores

externos, como el mercado, los paros, las caídas de las bolsas mundiales pueden afectar a las empresas por más pequeñas que sean.

Ya hemos analizado el porqué identificar riesgos potenciales es tan importante y cómo estos deben ser inherentes a las estrategias y a la planificación de la compañía. Los factores determinantes dentro de este proceso no se centran en eventos superiores a la capacidad económica de la empresa, sino que hay que centrarlos dentro del mercado donde se desarrolla. Es así como mientras a una empresa como Bancolombia la puede afectar la bursatilidad de las bolsas de Nueva York o Tokio, a una empresa que se dedica a la producción y distribución de papa en un mercado local la pueden afectar las heladas o el incremento del precio de los combustibles que generan más costos al momento de la salida de sus productos a otras poblaciones. No se trata de analizar variables macroeconómicas complejas: se trata de entender el ambiente de negocio.

No sirve solo identificar los riesgos, sino que también se necesita analizarlos. Existen diversas maneras para realizarlo, pero el promedio general de los riesgos cuantificables incluye una probabilidad matemática en la que se estiman la ocurrencia y el impacto, con una serie de impactos alternos que pueden modificar la cifra. Es necesario aclarar que son estimaciones, por lo cual es preciso ser muy cuidadoso para que estén lo más cercanas a la realidad. En Colombia, por lo general las estimaciones están dadas por tablas que emite el regulador, en la que se estiman los

riesgos de manera unificada; sin embargo, no siempre son la mejor medida al momento de cuantificar riesgos y mucho menos de analizarlos de manera adecuada.

¿Pero, qué hace que el riesgo sea un factor tan determinante dentro de la evaluación del control interno? La respuesta es simple: juega con la probabilidad, la intensidad, el impacto y la magnitud de sus consecuencias. Representa un futuro que no conocemos pero que aún así queremos prever. El riesgo agrupa todas las actividades por las que una empresa puede perder. El riesgo puede generar un impacto alto, medio o bajo y por lo general no es muy fácil de medir. El problema es que actúa en un mercado donde no hay espacio para equivocaciones porque el competidor aprovecha esas fragilidades, y al no ser medible se hace subjetivo.

La velocidad a la que actúa un riesgo varía dependiendo el mercado donde se desarrolle la compañía. Por ejemplo, no es lo mismo el riesgo para una empresa colombiana dedicada a la fabricación de productos lácteos que a una empresa americana que produce elementos electrónicos; son mercados diferentes, países diferentes, tendencias totalmente opuestas y por tanto el riesgo será totalmente particular.

Las personas a cargo de las empresas no analizan esto a fondo, sabiendo que muchas de las variables que analizan los riesgos pueden afectar directamente a las operaciones de su compañía. Muchas empresas colombianas ven este proceso un tanto complejo y dispen-

dioso, pero lo cierto es que con un análisis certero de objetivos y estrategias de mercado se pueden cuantificar los riesgos más visibles, y con un sistema de control interno fuerte que empiece desde la alta gerencia y se masifique por todas las áreas de la organización, se pueden mitigar aún más.

Es importante clasificar los riesgos dentro de una de las 3 categorías y tener en cuenta el tiempo en el que se espera mitigarlo; muchos de los riesgos calificados como bajos pueden convertirse en riesgos potenciales en un futuro y eso es lo que las empresas colombianas deben evaluar con sumo cuidado.

Todos los riesgos se basan en estimaciones que a menudo no reflejan realmente la realidad económica de la empresa; sin embargo, las empresas pueden implementar evaluaciones históricas con datos razonables de industrias parecidas o datos estadísticos históricos propios para llevar estas estimaciones financieras lo más cercanas posibles a la realidad de la compañía. Por ejemplo, para el caso de las empresas colombianas es muy simple tomar datos históricos del DANE o del Banco de la Republica, para crear sus propios modelos de estimación de riesgos que respondan a las necesidades de las compañías y no a modelos generales establecidos por el legislador.

También es importante evaluar la existencia del riesgo inherente y el riesgo residual, teniendo como base que el riesgo inherente es con el que conviven realmente las empresas colombianas y que aún no ha sido detectado por falta de gestión y de una medida clara. Por su

parte, el riesgo residual se refiere al riesgo que permanece constante luego de aplicar los controles, y lo que se busca con el control interno es llevar el riesgo residual lo más bajo posible, tanto así que no afecte de manera material los estados financieros ni las operaciones diarias de la compañía.

Todas las evaluaciones de riesgos comienzan por riesgos inherentes que son fácilmente detectables, para –después de aplicar todos los controles necesarios– convertirlos en riesgos residuales bajos.

En el caso colombiano, donde no está tan institucionalizado el análisis de riesgos dentro de las pequeñas y medianas compañías, se sugiere tener antes que nada una aceptación por la probabilidad de pérdida, generar actividades y controles que permitan mitigar estos riesgos en todas las áreas críticas de la empresa, mediante controles eficaces y monitoreos constantes reducir el riesgo y, por último, si en algún caso no se puede mitigar completamente, se sugiere compartirlo y diversificarlo.

### *Actividades de control*

Las actividades de control sirven para monitorear y ejecutar los objetivos de la entidad y para, a partir de controles, entender los procesos que lleva a cabo la empresa, teniendo siempre en cuenta los objetivos planteados con anterioridad. Las actividades de control pueden ser transversales e impactar a una o más de las operaciones de la entidad, la presentación de informes, y facilitar el cumplimiento.

Las actividades de control deben ser consistentes con la estrategia y con los objetivos que se planteen, pero están principalmente alineados con el componente de la evaluación de riesgos, ya que dentro de las actividades es que se ve reflejado si realmente esa evaluación de riesgos sirve o debe ser modificada.

Las actividades de control no son una constante en las PYMES colombianas que actúan simplemente por *olfato* de negocios; sin embargo, si se está pensando en implementar un sistema de control interno general, se deberán volver un proceso rutinario que las ayudará a cubrir un poco esa estadística de cierre y de fracaso que tienen en la actualidad.

Las actividades de control son las acciones que ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos evaluados, así como las demás directrices de gestión, tales como el establecimiento de normas de conducta en el entorno de control, se realicen de forma correcta y oportuna.

Si se plantean constantemente y se ligan de forma directa con el actuar de la estrategia, planificando cuáles son las pruebas que se van a hacer y qué procesos van a impactar, estas actividades pueden ser exitosas y ayudar a las empresas a evitar riesgos, planificar nuevas actividades, visualizar necesidades que desde los objetivos no eran claras, implementar nuevas estrategias e incluso definir nuevas directrices para incursionar en el mercado. Es responsabilidad de los directivos de las compañías gestionar estos procesos.

Después de conocer los aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación de esto, el plan a seguir es lograr la interacción en conjunto, y de este modo lograr la eficacia y eficiencia ideal en el negocio para así lograr cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Para continuar comprendiendo la importancia de los controles, debemos conocer los diferentes tipos que existen, a fin de saber cuál debemos aplicar y en qué momento. Estos son:

– Preventivo: evita la ocurrencia de una actividad que no es consistente con los objetivos del control. Un ejemplo claro dentro de una organización es la segregación de funciones, pues la persona encargada de efectuar el pago a los proveedores no puede ser la misma que autoriza.

– Detectivo: está diseñado para detectar errores e irregularidades que podrían ocurrir, e identificar actividades desautorizadas. Continuando con nuestro ejemplo, el control se aplicaría al monitorear los controles.

– Correctivo: está diseñado para corregir errores e irregularidades que han sido detectadas.

El presente escrito pretende darle un enfoque a su negocio de prevención, recomendándole a usted y a su negocio la implementación de controles preventivos con el fin de evitar situaciones que pongan en riesgo el desarrollo de su objeto social.

En primera instancia, existen los siguientes aspectos básicos e importantes que usted debería tener en cuenta en la creación y desarrollo de su empresa.

### *La cultura del negocio*

La actitud frente a los controles internos y su importancia en el negocio crea un ambiente de cultura, el cual debe empezar con el desarrollo de la visión, los valores del negocio y las acciones de los dueños, quienes deben ser los que dan el ejemplo. Cuando existe una cultura en la que no hay control, se crea un ambiente susceptible al fraude y el personal pierde cuidado por el reporte de las operaciones sospechosas, haciendo que los errores y actos deshonestos sean más frecuentes.

La falta de atención a los aspectos importantes al interior de la empresa, como lo son el código de ética, el respeto por los empleados, la administración de gastos, crean un ambiente que puede ser fácilmente manipulado. Por tal razón es importante que existan procedimientos que ejerzan un control sobre estas circunstancias. Así mismo, como ya se mencionó sobre dar ejemplo, es importante que el dueño trate los activos del negocio en la misma forma como espera que lo hagan sus empleados. Un ejemplo muy común es que si usted como dueño extrae dinero de su empresa sin ningún control, los empleados lo harán de la misma manera.

### *Sistemas de información*

Es fundamental contar con un sistema en el cual se pueda identificar cualquier

tipo de filtración de información, de tal modo que se pueda identificar, analizar, calcular, clasificar, grabar y reportar transacciones y otros eventos que afectan al negocio. Estos sistemas no son solo sistemas de computación informales, y también deben estar asociados con sistemas de contabilidad, sistemas de distribución y sistemas de facturación.

## CONTROLES DE PROCEDIMIENTOS

Son las políticas y procedimientos que han sido puestos en un lugar para asegurar que dueños y administradores puedan tomar decisiones para asegurar el cumplimiento de los objetivos de un negocio. Los procedimientos explican el qué, el cómo, el porqué, el dónde y el cuándo de cualquier acción.

Algunos dueños de negocios pequeños podrían pensar que los procedimientos son innecesarios; sin embargo, escribir los procedimientos ayuda al entrenamiento de un nuevo empleado, reduce la probabilidad de ocurrencia de errores, ayuda a los empleados a entender el negocio rápidamente y reduce el tiempo que toma capacitar a un nuevo empleado, haciendo que el entrenamiento sea eficiente.

## ¿POR QUÉ LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FRACASAN?

Tratando de identificar los riesgos más comunes que dificultan el cumplimiento de los objetivos de las MIPYME, observamos que esta es la principal razón por la cual estas empresas duran poco

tiempo en el mercado. Debido a esto, el desarrollo de nuestro segundo objetivo lo enfocamos a la investigación de por qué las micro, pequeñas y medianas empresas fracasan.

Como se ve en el capítulo anterior, muchas veces la idea de crear un negocio surge de la búsqueda de dinero, pero por lo general no se consideran los factores externos que se encuentran presentes en el día a día y que directa o indirectamente afectarán a la empresa desde el momento de su creación. El problema es que cuando estos aparecen, por más pequeño que sea su impacto, logran un desequilibrio en el desarrollo de las funciones de la compañía, pues, por lo general, los dueños de empresas no cuentan con el conocimiento ni la destreza para tomar una decisión apropiada que permita continuar con el normal funcionamiento de las operaciones del negocio.

Como se mencionaba, esto puede suceder desde la creación del negocio, por lo tanto aquí diferenciamos dos momentos en los que se pueden presentar este tipo de situaciones. Uno de ellos afecta al negocio cuando se está preparando el ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, y el otro se presenta en el desarrollo de estos interrogantes en conjunto.

En este orden de ideas, el primero depende directamente de la planeación y

estrategia, es decir, de cómo visualiza el negocio hacia el futuro, qué es lo que espera de él y con qué recursos cuenta para poder llegar allí. Por lo tanto, se debe empezar a moldear el negocio diseñando una misión y visión que le permitan dimensionarlo y así tenerlo en mente. Por otra parte, está aquello que no depende directamente de su empresa, sino que se encuentra dentro de la industria; por lo tanto, se deben evaluar todas las variables que rodean el negocio, de tal modo que pueda tomar decisiones ágiles y oportunas.

Debido a esto, lo que se busca con el presente escrito es brindar algunos puntos que permitan conocer qué se puede hacer en las situaciones más comunes que se pueden presentar o estar sucediendo a la empresa sin que se note y cómo se puede disminuir su probabilidad de ocurrencia o eliminarlos.

“Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementa con éxito”<sup>19</sup>, por lo tanto en primera medida hablaremos de aquellos que se pueden presentar en el diseño del negocio. Sin embargo, es fundamental tener presente que muchos de ellos deben convertirse de igual manera en parte del diario vivir de su negocio, pues la estrategia de negocio debe encontrarse a la vanguardia y lista para enfrentar el mundo cambiante en el que vivimos:

Caso	¿Cuál puede ser su solución?
No saber diferenciar entre planeación y estrategia, y mezclarlas	Una cosa es crear un plan de acción y ejecutarlo –planeación–, y otra muy diferente es diseñar la forma que permita encontrar las ventajas competitivas del negocio y tomar provecho de ellas para poder marcar diferencia en el mercado –estrategia–. Al no tener clara esta diferencia, se podrían desapercibir las oportunidades y amenazas del entorno. De igual manera, se podría perder de vista la competencia y desaprovechar la oportunidad de conocer y valorar las fortalezas
Falla en la planeación	Una vez se tenga clara la diferencia mencionada en el punto anterior, se podrá notar que cada una de ellas requiere de rigurosa atención: Identificar y conocer los retos a los cuales se está enfrentando, identificando ¿qué?, ¿por qué?, ¿para qué? y ¿cuándo? Planear con fundamentos teniendo en cuenta el entorno del negocio, es decir, analizar estadísticas, tendencias y diagnósticos de la industria y del mercado. Se debe recordar que el negocio depende del entorno y el diario actuar
Crear una estrategia y no desarrollarla, no monitorearla y no medirla	Como se anotaba, se debe crear una estrategia, pero no se trata únicamente de crearla bien: también debe ser desarrollada, hacerle seguimiento a su ejecución y medirla cuantitativamente de una manera constante. De este modo se podrá evidenciar si existen fallas de diseño o en la implementación y realizar correcciones y/o precisiones oportunas. Para esto debe establecer responsables que hagan parte de ella, la desarrollen, la implementen, la monitoreen y la ajusten cuando sea necesario. Sin embargo, para que esto funcione, sea eficiente y eficaz, necesariamente debe estar acompañado de reportes que muestren el avance de la implementación, el porcentaje de cumplimiento de los objetivos y el progreso evidenciado en la compañía como resultado de su ejecución.
Dar a conocer la estrategia a todos los integrantes de la empresa	La estrategia debe involucrar a la totalidad de los integrantes de la compañía, pues todos deben actuar en pro de implementarla y desarrollarla. Para esto, es fundamental crear canales de comunicación que permitan conocer la estrategia y lo que se busca con ella, y de la misma manera poder cuestionar sobre ella y retroalimentarla de acuerdo con los resultados; de esta manera será más fácil detectar fallas o ineficiencias en su diseño y corregirlas a tiempo. Si no se hace esto, la estrategia se quedará formulada y nunca se verán resultados.
Mala selección de personal	Desde el proceso de reclutamiento, se podrá identificar en términos generales las características de quien se está entrevistando. Esto deberá relacionarse con el objeto del negocio y buscar el personal que mejor se adapte a sus necesidades, para lo cual se deben establecer criterios que impidan desviarse del objetivo: Exigir el nivel de estudios requerido para desarrollar las labores Analizar las aptitudes del personal y compárelas con las que exige el cargo, de esta manera podrá seleccionar personas acordes a las necesidades

Caso	¿Cuál puede ser su solución?
Mala selección de personal	<p>Indicar las necesidades y exigencias del cargo –remuneración, horario, beneficios laborales–, así el candidato podrá determinar si es lo que está buscando y cree un gran sentido de pertenencia con la empresa. De esta manera usted estará contratando personal que permanezca en la compañía</p> <p>Buscar que el personal seleccionado tenga habilidades comunicativas; de este modo se le facilitará involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa y comunicar en caso de detectar falencias en el proceso</p>
Falta de conocimiento de los empleados	<p>Para obtener eficiencia y eficacia en los procesos de la compañía, se necesitará que el personal tenga los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo, mediante capacitaciones que pueden ir desde cursos que indiquen la metodología de la empresa y del cargo, hasta seminarios que enseñen el uso de nuevos programas</p> <p>Las capacitaciones pueden parecer costosas, pero traen beneficios económicos a corto, mediano y largo plazo</p> <p>El proceso de capacitación debe realizarse teniendo mínimo los siguientes aspectos:</p> <p><i>Análisis de necesidades:</i> identificar en dónde existen vacíos que le impiden al personal ser eficiente</p> <p><i>Diseñar la metodología:</i> el material y las actividades a desarrollar deben elaborarse didácticamente de manera que aseguren la atención de los funcionarios y el entendimiento de la temática</p> <p><i>Desarrolle la capacitación</i></p> <p><i>Evaluación:</i> de esta manera usted podrá saber si logró su objetivo con la capacitación, curso o seminario</p>
Limitaciones al accesos a créditos	<p>Generalmente, las entidades financieras consideran empresas de alto riesgo a las que aún no presentan estabilidad económica y no poseen los recursos suficientes para responder ante cualquier eventualidad. Por lo tanto, las pequeñas empresas deberán construir poco a poco la confianza de este tercero, lo cual se puede lograr con:</p> <p>Un buen comportamiento en los pagos, es decir, pagos oportunos</p> <p>Realizar seguimiento al historial crediticio de la empresa, ya que las entidades financieras también cometen errores, y posiblemente para ellos sean pequeños, pero para empresas pequeñas pueden ser cruciales. Para ello se deben, mediante extracto bancario, revisar las transacciones realizadas y el estado de la deuda</p> <p>Procurar el pago de la deuda en el menor tiempo: de esta manera usted se podrán ahorrar intereses</p> <p>Conservar las tarjetas de crédito por largos periodos, entre mayor antigüedad tenga, mayor será su calificación crediticia</p> <p>Solicitar un solo préstamo que cubra las necesidades; de este modo solo se le generará una deuda. Cada vez que solicita un nuevo préstamo, su calificación disminuye</p>

Caso	¿Cuál puede ser su solución?
Estructuras organizacionales informales y mala segregación de funciones	<p>Todas las personas en la empresa deben saber cuál es su papel, y sus responsabilidades, lo cual facilita que los empleados se apersonen de su trabajo y den un mejor rendimiento. Para esto se puede podrá:</p> <p>Crear un organigrama especificando los cargos de la empresa; de este modo se podrán identificar fácilmente los niveles jerárquicos y determinar el grado de responsabilidad y autoridad a cada uno de ellos</p> <p>Establecer las características de cada nivel y las aptitudes necesarias para cada uno. Así se tendrán claras las necesidades al realizar la contratación del personal</p> <p>Evite tener preferencias, no asigne cargos altos a personas conocidas si no tienen los conocimientos y habilidades para desempeñarse en el. Esto, por una parte, puede crear vacíos en la estructura de su empresa, y por otra, desincentivar a los demás empleados</p> <p>Procure al máximo asignar cargos directivos a personas con experiencia en cargos administrativos, manejo de personal y toma de decisiones</p> <p>Determine la cantidad de empleados que requiere para cumplir con su esquema organizacional. De este modo podrá asegurar que el nivel de trabajo asignado para cada persona es el apropiado y no está asignando labores con las cuales no puede cumplir. Recuerde que muchas veces por querer ahorrar dinero en el salario de un empleado, puede generarse una sobrecarga laboral y descuidar asuntos importantes para la compañía</p> <p>Asigne labores de acuerdo al cargo, no permita que los altos cargos ejerzan funciones operativas, pues estaría pagando un alto costo y desperdiciando la habilidad gerencial de una persona</p>
Falta de manuales en los que se establezcan los procedimientos del empleado y sus funciones	<p>Para saber la forma correcta de realizar una actividad, es necesario tener manuales en los que se establezcan los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa; esto facilita la evaluación de desempeño de estas actividades, y así mismo hace que los entrenamientos de los nuevos empleados y en la rotación, sean más sencillos</p>
Falta de control del dinero	<p>El manejo o administración de dinero es la parte más delicada en un negocio, ya que debe ser muy rígido el proceso y se deben tener varios niveles de autorización para evitar desfalcos. Además de lo mencionado en relación con las alternativas de financiación y de lo que se abordará más adelante respecto al cuidado de la caja menor, es fundamental realizar una planeación presupuestal, determinando lo que realmente se necesita para no malgastar dinero, cuándo lo necesita para no pagar costos de financiación innecesarios, y qué beneficio le brindará al negocio, para saber si se justifica incurrir en el gasto</p>

Caso	¿Cuál puede ser su solución?
Falta de una dirección enfocada al desarrollo y crecimiento del negocio	La dirección empresarial es la pieza fundamental para lograr el desarrollo y la consecución de buenos índices de crecimiento, pues los directivos se focalizarán en la creación de estrategias que se encuentren a la vanguardia del entorno, que le permitan estar atentos a los cambios del mercado y así moldear fácilmente la estructura del negocio de acuerdo con las condiciones del mercado

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se podrán ver posibles alternativas para mitigar los riesgos a los que se enfrenta una empresa.

Caso	Control
Robos de dinero a través de la caja menor	<p>Crear un ambiente en el que predominen los valores morales, de tal modo que cada empleado se sienta responsable de su forma de actuar frente a sus compañeros de trabajo</p> <p>Es importante limitar el acceso a la caja, poniendo llave o claves solo para el manejo y responsabilidad a ciertos empleados de ella, de acuerdo a su cargo y labor en la compañía</p> <p>Otra alternativa es tener cámaras de video, a fin de vigilar el dinero a distancia</p> <p>Por medio de la facturación se podrá saber el nivel de ventas. Para que esto funcione, es importante que las facturas se encuentren pre-numeradas; de esta manera se asegurará de que no habrá faltantes</p> <p>Realizar conciliaciones periódicas; de esta manera podrá verificar que la cantidad de ventas facturadas sea igual al efectivo disponible en caja</p>
El no pago de las cuentas por cobrar	<p>Tener un archivo que consolide las cuentas que se encuentran pendientes por cobrar, en donde se puedan evidenciar fácilmente la fecha de vencimiento y el valor por el cual está el derecho; de esta manera se podrá realizar un seguimiento permanente</p> <p>Realizar un proceso de cobranza previo al vencimiento de la deuda, de tal modo que el tercero sea consciente de su deuda y tenga tiempo de organizar sus pagos</p> <p>Incentivar el pago con descuentos por pronto pago</p> <p>No permitir que la cartera se centre en un único tercero, pues esto podría llevar a la quiebra en caso de que este incumpla con sus pagos</p> <p>Crear mecanismos para que el tercero se sienta en la obligación de pagar: intereses por mora, solicitar codeudor</p>

Caso	Control
Robo de inventarios	<p>Crear un sistema de seguridad con cámaras y alarmas en la bodega que permitan monitorear los movimientos que se realizan</p> <p>Realizar conteos periódicos que permitan asegurarse de que la mercancía se encuentra completa</p> <p>Asignar a un empleado el control físico del inventario en cuanto a cantidades, estado, etc.</p> <p>Dar incentivos a los empleados cuando no se generan faltantes en la bodega</p> <p>Establecer la secuencia de la operación de venta, por medio de la cual se pueda identificar el proceso hasta el momento en que se expide la factura de venta</p>
Deterioro de la maquinaria	<p>Ubicar las máquinas en un lugar que cumplan con las condiciones que sugiere el fabricante en relación a la temperatura, niveles de energía, humedad y altura</p> <p>Realizar mantenimientos periódicos que permitan conocer si su maquinaria se encuentra en buen estado y le suministren los implementos necesarios para asegurar un desempeño óptimo</p> <p>Tener claro el custodio de tal activo</p>
Robo de intangibles	<p>Registrar la marca, para protección contra copias</p> <p>Crear un ambiente de valores morales en la compañía, que permita que cada uno de los empleados se sienta identificado con la empresa y con lealtad, para impedir fuga de información confidencial</p> <p>Establecer cláusulas de confidencialidad en los contratos de los empleados</p> <p>No exponer los documentos confidenciales a todo el personal, es decir, limitar su acceso. De este modo se facilitará comprometer e identificar fácilmente al responsable en caso de alguna fuga de información</p>
Perder dinero por realizar pagos por anticipado	<p>Antes de realizar un pago anticipado, analizar si este va a generar un descuento u otro beneficio económico. En caso contrario, es preferible poner a rendir el dinero e ir pagando la obligación en las fechas establecidas</p>
Dejarse tomar ventaja de las obligaciones financieras	<p>Tener claro el monto de cuentas por pagar y el estado de cada una de ellas</p> <p>Tener presente su capacidad de pago; de este modo evitará sanciones, multas o intereses por mora</p> <p>Tener presente el tercero con quien se tiene la deuda, estableciendo una prioridad de pago en caso de insolvencia. Así se podrá tener claro cuál deuda lo perjudicaría más en caso de no pago y así enfocar los recursos para responder por esta sin que se llegue a un desequilibrio financiero</p>

Caso	Control
Escasez de proveedores	Diversificar los proveedores, de tal modo que no se dependa de una única fuente de materias primas y en caso de que este quiebre o perdamos relación con él, el desarrollo del objeto social de su empresa no se vea perjudicado Para las compras se debe dedicar tiempo para realizar varias cotizaciones, lo que permitirá adquirir en mejores condiciones de precio, calidad, entrega o pago y tener más opciones en caso de que el seleccionado inicialmente incumpla con el pedido
No pago de impuestos	Establecer un responsable del pago de los impuestos, que cuente con un cronograma de pagos y pague oportunamente los mismos Crear un mecanismo que genere alertas para cancelar oportunamente las obligaciones con la DIAN, Secretaría de Hacienda y entidades municipales
Incumplimiento con las obligaciones laborales	Dejar claras las condiciones y remuneración de la labor a desempeñar Realizar inducción a cada empleado para que conozca el ambiente laboral al cual se está enfrentando y del cual va a hacer parte Hacer que los empleados se familiaricen con el reglamento, para así crear un buen ambiente de trabajo desde su ingreso
Falta de creación de alianzas	Algunas veces el negocio no posee los recursos necesarios para desarrollar proyectos, pero puede que tenga otra fortaleza que sea interesante para otra empresa. Por lo tanto, se pueden establecer alianzas con otras empresas del sector

Fuente: Elaboración propia.

### *¿Cómo identificar los riesgos?*

Para desarrollar una guía de evaluación y mitigar riesgos, como se planteó en el tercer objetivo, surge la pregunta de cómo identificar los riesgos.

Los negocios se encuentran expuestos a riesgos que en muchas ocasiones no se pueden evitar, pero se pueden evaluar, medir y buscar la mejor forma de mitigar su impacto. Para ello existen buenas prácticas que permiten el seguimiento constante de los procesos del negocio.

### *¿Por qué se debería realizar un monitoreo de las operaciones?*

Las pequeñas empresas tienen bastantes razones para desarrollar un seguimiento continuo del funcionamiento del negocio. Algunas de ellas son:

- Entender y verificar cómo operan las actividades y los procesos, sin importar que el dueño o administrador conozcan lo que hacen. De este modo se puede determinar qué se está haciendo para el buen funciona-

miento de la empresa, cómo se está haciendo y quién es el responsable de cada proceso. Así se podrán delegar mejor las funciones.

- Observar y analizar las áreas de la empresa en las que hayan identificado problemas y desarrollar actividades de reacción frente a estas para así darle solución a las inconsistencias que las generan. La gran mayoría de veces la respuesta está en el fundamento de los procedimientos, es decir que con la modificación de una política o norma a nivel organizacional es suficiente.
- Verificar cuáles son las áreas críticas, que por su grado de importancia deben operar con perfección y asegurarse de que lo estén haciendo. Esto permitirá crear una estrategia que identifique prioridades y centre las fortalezas de la empresa en las operaciones fundamentales del negocio.

El dueño o administrador debería preguntarse:

- ¿Para dónde va mi negocio?
- ¿Qué problemas tendría para alcanzar este objetivo?
- ¿Cuáles son los principales cambios de la industria y cuáles afectan mi negocio?
- ¿Qué cambios necesito realizar para continuar siendo exitoso?
- ¿Existen algunas áreas de mi negocio que estén operando fuera de las normas?

Muchos dueños o administradores de micro, pequeñas y medianas empresas pueden apreciar el valor que tendría el monitoreo para sus negocios, pero a grandes rasgos, para la gran mayoría, no se dispone del tiempo ni de los recursos. Por lo general, esto sucede porque no logran ver el monitoreo como una herramienta, sino como un gasto más; no valoran la participación de una persona ajena, objetiva e independiente que evalúe las operaciones diarias, aunque también se puede, con reservas, hacer el monitoreo intercambiando el personal entre áreas para evaluar procesos diferentes a los que normalmente desarrollan.

Para esto, aspectos tan sencillos como los que se mencionan a continuación, pueden ser de gran ayuda para implementar un monitoreo eficiente y a la medida.

### *¿Cómo se realiza un monitoreo?*

El monitoreo es una actividad complementaria de los negocios que ayuda al buen funcionamiento y al crecimiento de estos, funciona igual que cualquier otro proceso que se realice en el negocio, por lo cual no exige el aumento de recursos para su funcionamiento. Los siguientes pasos se pueden utilizar como guía.

### *Decidir el objetivo del monitoreo*

Aquí se deben plantear preguntas para determinar las funciones y las tareas que se van a ejecutar.

- ¿Qué área o áreas necesitan ser monitoreadas?
- ¿Por qué razones monitorear esta área?
- ¿Cuál es el objetivo con la implementación del monitoreo?
- ¿Qué beneficios se esperan?

Las respuestas que se obtengan permitirán tener una idea más clara del objetivo al implementar esta alternativa del negocio, se sabrá cuál es el primer paso a dar, el objetivo permanente y los beneficios a generar. Los pasos son:

#### 1. Revisar procesos, objetivos, identificar riesgos y posibles soluciones.

En este paso se deben conocer a fondo las actividades de la empresa, los procesos y su documentación, si se han presentado problemas con el proceso, si tienen buenas prácticas, si es un proceso crítico o no para el funcionamiento del objeto social, si el proceso se ve afectado con factores externos, si existe más de una persona a cargo del proceso, quién es el responsable del proceso, si requiere autorizaciones el desarrollo de este proceso. Todo esto con el fin de asegurar entendimiento del objetivo de negocio y conocer la cultura empresarial para la resolución de problemas y buscar la manera de evitarlos y/o mitigarlos.

Este paso ayuda a conocer mejor el desarrollo del negocio y las áreas o procesos con mayor riesgo y dónde se debe centralizar la atención para el desarrollo del objetivo.

#### 2. Realizar un plan de monitoreo

Para el desarrollo de un plan de monitoreo requiere tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evaluación del riesgo

Como se comentó antes, ya hay conocimiento de todos los procesos y actividades que se realizan diariamente en el negocio, ahora se requiere identificar de una forma más detallada los riesgos que existen en el área o proceso que se va a auditar. Cabe preguntarse cómo considerar un riesgo, o cuál es la definición de riesgo para saber cuándo un evento clasifica como riesgo o sea cuándo existe un evento que afecte de manera negativa el objetivo y desarrollo del área o proceso. En este punto también se puede revisar si existen matrices de riesgos en el área, lo cual no es muy probable, puesto que en las pequeñas y medianas empresas no es utilizado como una buena práctica.

- Evaluación del control

En este punto, se debe evaluar la gestión para evitar o mitigar los riesgos identificados antes, para lo cual se deben revisar casos previos, hablar con la persona que realiza el proceso, revisar la documentación con el fin de indagar qué errores se cometen con frecuencia y cuál sería la posible solución.

- Priorización de áreas con mayor riesgo

Después de examinar los riesgos que existen, proceso por proceso y la exis-

tencia posible de algunos controles, se debe analizar riesgo por riesgo, la clase de riesgo que se enfrenta, si es menor o mayor para el desarrollo del objeto social; después se conocerá el área o proceso más crítico para concentrar la atención a fin de darle prioridad y analizarla en forma detallada para conformar un plan de controles y hacer recomendaciones sobre cada riesgo identificado.

### 3. Validar lo identificado en el levantamiento de los procesos

Cuando se esté en el desarrollo de la auditoría, caso por caso, evento por evento, se deben elaborar las preguntas necesarias para comprender el proceso y verificar todas las operaciones que se realizan. Se deben solicitar para verificar la realización del proceso teniendo en cuenta que no es suficiente la palabra de las personas. Es necesario anexar los eventos extraños o que no concuerdan con el proceso, como evidencia para su resultado final.

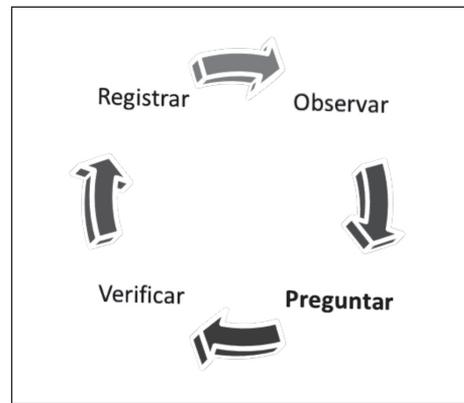
#### *Puntos para desarrollar un monitoreo*

Como la idea de esta implementación de controles no es incurrir en gastos adicionales, se puede asignar una nueva función a cada empleado, la cual no demandará mucho tiempo y sí permitirá identificar los errores en los procesos realizados. Así mismo, se contará con personal capacitado en los diferentes procesos, el cual funcionará como respaldo si tiene salidas imprevistas de empleados.

Durante el proceso de monitoreo, todos los empleados deben tener en cuenta

que las personas están para ayudar a mejorar el proceso, no para juzgarlo; por tal razón, se deben mostrar siempre como un compañero amigable que está dispuesto a trabajar en grupo y no encontrará personas que manejan los procesos a la defensiva.

Se sugieren los siguientes consejos durante el desarrollo de la actividad y su práctica, como un ciclo a seguir:



Fuente: Elaboración propia.

– Observar lo que ocurre

Tener en cuenta el conocimiento de la persona que está encargada del proceso, la experiencia, si fue bien capacitada, los comportamientos y actitudes que tenga durante el proceso de revisión y la organización que tenga en el área y en la realización de los procesos.

– Hacer preguntas apropiadas, luego escuchar

Cuando se requiera dialogar con el actor del proceso, no se debe hacer como un interrogatorio oficial. Las preguntas deben ser concretas, que den respuestas inmediatas.

Realizar preguntas abiertas para lograr que la gente hable, preguntas hipotéticas ¿qué pasaría si...? con el fin de comprender el proceso, pidiendo explicaciones acerca de qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién.

– Verificar las respuestas

Luego de tener las respuestas, se deben revisar los documentos pertinentes que ayuden a verificar las respuestas con evidencia consistente.

– Registro de los hallazgos

Tome apuntes de todo lo que ve y escucha, así cuando vaya a mostrar los resultados obtenidos, tenga todo lo que necesita para citar la forma como se presentó el desarrollo de su revisión y no se le pase ningún detalle. Los buenos apuntes son la clave para entender todo el trabajo realizado y ayudan a realizar un buen reporte; en sus apuntes tenga en cuenta, detalles, hechos, personas entrevistadas, documentos soporte.

## VENTAJAS DE ADOPTAR EL CONTROL INTERNO

Como se pudo ver en el primer acápite, el control interno es una herramienta que proporciona una seguridad razonable para que se logren los objetivos de la empresa, ayudando de esta manera a proteger el negocio. Usar controles ayuda a identificar los problemas antes de que aparezcan y les permite a los empleados comprender que todas las actividades que desarrollen deben ser por el bien de la compañía.

En este orden de ideas, después de haber conocido qué es y cómo implementarlo, el presente apartado dará respuesta a ¿por qué?

Los siguientes son algunos resultados que se podrán lograr con la implementación de controles en la empresa:

– Oportunidad en la información financiera

La información a tiempo es la herramienta más útil para la toma de decisiones, pues permitirá conocer los resultados del negocio de acuerdo a las operaciones realizadas en el periodo y de esta manera conocer si está generando utilidades o pérdidas y así decidir la estrategia a implementar. Así mismo, se conocerá el estado de los activos y pasivos.

Reducción de errores en las operaciones: al establecer políticas, como es el caso de las autorizaciones, los procedimientos requerirán la revisión de una persona diferente a la que realizó la operación, de manera tal que si existe un error, habrá mayor posibilidad de detectarlo y corregir.

Si se implementa la realización de conciliaciones se reducirán errores como los faltantes, sobrantes y registros duplicados.

Aumento en el nivel de productividad: el control para asegurar que las operaciones se realicen bien y oportunamente, el negocio producirá de una manera eficiente y eficaz.

– Creación de nuevas oportunidades

Si los controles están bien implementados y la posibilidad de ocurrencia de riesgo se encuentra disminuida, las operaciones del día a día serán más eficientes y de este mismo modo quien las ejecuta tendrá más tiempo para mejorar los procesos y pensar en ideas innovadoras que permitan el progreso de la empresa.

– Percepción global del negocio

Con el control del negocio se pueden apreciar los factores internos y externos que lo afectan directa o indirectamente. Así se identifican de manera más fácil los aspectos claves que merecen ajustes.

– Creación de una cultura de calidad

Si la estrategia de controles está enfocada en incentivar a los empleados por medio del pago de bonificaciones, comisiones, premios, reconocimientos en privado y en público, entre otros, se empezará a crear un gran sentido de pertenencia en los empleados; de esta forma se sentirán identificados con la empresa y obrarán en pro de su beneficio. Además, se logrará que busquen la forma de realizar su trabajo de la mejor manera, bien sea dando lo mejor de sí mismos en su trabajo o informándose por su propia cuenta.

– Formación de buenos canales de comunicación

Cuando los empleados tienen el conocimiento para transmitir información y comunicar las situaciones extrañas que detectan en el desarrollo de sus

funciones, los problemas que surjan a diario podrán escalar inmediatamente al nivel jerárquico apropiado y así se podrán tomar decisiones oportunas que disminuyan la necesidad de afrontar problemas más grandes cuando ya no exista solución a ellos.

– Disminución de gastos

Al invertir en la implementación de controles, se podrá ver que con el tiempo los procesos se desarrollarán de una manera eficiente, haciendo que ya no se tenga que gastar dinero corrigiendo errores y requerirá menos personal para cubrir todas las áreas de su negocio.

– Exactitud y confiabilidad en la información financiera

Cuando la persona responsable del área de recursos humanos se encuentra capacitada para reclutar a los candidatos adecuados –en cuanto a sus conocimientos, experiencia, habilidades y perspicacia–, llegará el momento en que consiga tener un personal altamente calificado. En el caso de la contabilidad, se disminuirá la posibilidad de registros erróneos, otorgándole a la información financiera la exactitud y confiabilidad que requiere para la apropiada toma de decisiones.

1. Alineación de los objetivos del negocio con la estrategia

Al lograr claridad en lo que se busca con la empresa y articularlo con la forma como pretende llegar a ello se habrá encontrado la manera de canalizar los procesos hacia el éxito de la empresa.

## CONCLUSIONES

El objetivo al iniciar este proyecto, fue informar acerca de cómo se podrían solucionar los problemas para lograr un funcionamiento adecuado de las MIPYMES a fin de que generaran información financiera completa y confiable, y así mismo fuese viable la evaluación de su funcionamiento por medio de políticas y procedimientos, para lograr una estructura donde estas pequeñas y medianas empresas giraran en torno al control interno.

Como se mencionó en el acápite dos, existen muchas formas como los pequeños negocios empiezan a crecer y generar éxito en corto plazo; lo importante es que este éxito sea duradero. Es por esto que se expusieron los principales riesgos a los que están expuestas la pequeñas y medianas empresas, dando como resultado que estos se encuentran latentes en el día a día de la operación de una MIPYME y se dan por la falta de un ambiente de control; por tal razón sugerimos que las personas que se encuentran a cargo de estos negocios en crecimiento permanezcan informadas y capacitadas en control interno, con el fin de difundirlo entre sus empleados e ir creando un ambiente de control en la empresa y un estructura más fortalecida y desarrollada.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una probabilidad más grande de fracasar que llegar a cumplir sus objetivos, pero como dicen, “soldado advertido no muere en guerra”, todas aquellas empresas en desarrollo deben seguir los lineamientos del control interno y monitorear cada actividad desempeñada. Como se explicó antes, ejecutar un monitoreo

no significa incurrir en nuevos costos; por el contrario, implica organizar a los empleados y las actividades que estos desarrollan, lo cual se puede realizar identificando cada proceso, de tal forma que cualquier persona que esté interesada en evaluarlo, ya sea el administrador, un tercero u otra persona de la misma área, tenga acceso a conocer de forma fácil y rápida cómo es el adecuado funcionamiento de la actividad.

Por último, esperamos poder aplicar formalmente esta guía en pequeñas y medianas empresas, ya que nuestro alcance inicial estuvo enfocado a la investigación de la existencia de riesgos y la creación de soluciones a través de la implementación de controles. Para esto contamos con una alta probabilidad de éxito en su aplicación, debido a que al realizarla contamos con la colaboración de un experto en control interno, nuestro tutor Martín Chocontá, e indagamos directamente a los dueños de pequeñas empresas, para poder informarnos de las problemáticas reales y así generar alternativas solución. Lo anterior nos permitió no solo conocer la importancia del control interno en una organización sino además proponer soluciones alternativas a muy bajo costo, y de esta manera dar seguridad, generando un ambiente libre de posibilidad de fraude.

## BIBLIOGRAFÍA

Auditool. *Red de conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Disponible en [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55). Consultada 4 de marzo de 2013.

- Becerra Barney, Manuel Francisco y Pinzón Neira, Manuel Guillermo (1996). *Control interno: una base para el éxito de la gestión en el Estado*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- Cadavid López, Óscar Armando (2011). *Guía práctica para el control interno*. Bogotá: Investigar Editores.
- Cano C., Miguel Antonio y Castro V., René Mauricio (2003). *Escándalos, fraudes contables y corporativos*. Bogotá, 2003.
- Carvajal Sandoval, Alba Rocío (2012). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- CCEE. *Administración del riesgo empresarial*. Disponible en [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF), Consultado el 1° de febrero de 2013.
- Cepeda Alonso, Gustavo (1997). *Auditoría y control interno* (Revisión técnica Aída Liz García A.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Cepeda Ortiz, Carlos Alberto (2001). *El sistema de control interno en las sociedades*. Bogotá: Ediciones Librería del Profesional.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2011). *Control interno: informe COSO sobre administración de riesgos del emprendimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Disponible en <http://www.coso.org/>. Consultado el 30 de enero de 2013.
- El Espectador. *Un país de pymes*. Disponible en <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>. Consultado en línea: 2 de mayo 2013.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo. *Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales análisis de informe COSO I y II*. 2a. ed.
- Huerta Ochoa, Carla (1998). *Mecanismos constitucionales para el control del poder político*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Instituto de Auditores Internos de Argentina –IAIA–. Disponible en <https://www.iaia.org.ar>. Consultado el 1° de febrero de 2013.
- Instituto de Auditores Internos de Colombia. Ernst & Young. *El rol y la visión de la auditoría interna de riesgos*.
- Kiechel, Walter. *Corporate Strategists Under Fire*. Fortune.
- Ley 590 de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Capítulo 1, Art. 2.
- Portafolio. Disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>. Consultada el 24 de febrero de 2013.
- Reales Magdaniel, Linda y Mirielly, Joanne (2010). *Estrategia para implementar un sistema de control interno en el sector privado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/glosario.pdf>. Consultada 2 de febrero de 2013.