

**La ejecución del Control Interno y su contribución a la perdurabilidad de las Mipymes en
el mercado**

Loren S. Carmona Zapata, Keency C. Giraldo Escobar y Carolina Ramírez Noreña

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Universidad Católica Luis Amigo

CP049: Monografía de grado II

Asesores: John F. Diossa Castro y Leidy P. Rodríguez Piñeros

2020

Contenido

Descripción del Problema	4
Preguntas problematizadoras.....	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación.....	10
Marco teórico	12
Antecedentes	12
Control Interno	14
<i>Componentes del Control Interno</i>	14
Ambiente de Control.	15
Evaluación de Riesgos.....	15
Actividades de Control.....	16
Información y Comunicación.	16
Supervisión y monitoreo.	17
Mipymes.....	17
Ciclo de Vida de las Organizaciones.....	19
Emprendedora.	20
Colectividad.....	21
Formalización.....	21
Elaboración.....	21
Diseño metodológico.....	25
Enfoque	25
Método	25
Alcance.....	26
Técnicas e Instrumentos	26
<i>Revisión documental</i>	26
<i>Entrevista</i>	27
Desarrollo de Objetivos.....	29
Desarrollo del Objetivo # 1	29
Desarrollo del Objetivo # 2	32

Desarrollo del Objetivo # 3 39
Conclusiones 45
Recomendaciones 48
Referencias 49

Gráficas

Gráfico 1 6
Gráfico 2 7

Figuras

Figura 1. 15
Figura 2. 20
Figura 3. 38

Tablas

Tabla 1 19
Tabla 2 23

Mapas

Mapa 1 31
Mapa 2 43

Descripción del Problema

El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y obligaciones, y salvaguarda de activos (Blanco, 2013).

Cuando en las empresas no se genera una buena implementación del Control Interno, conlleva a una mala administración, evidenciándose la omisión de hechos, apropiación indebida de los inventarios, destinación incorrecta de los recursos, estafas, robos, manipulación y la falsificación de los registros contables y errores no intencionales; como la mala digitación. Por esta razón, para evitar que se generen fraudes en la empresa, se debe contar con personal íntegro y con valores éticos profesionales y, por supuesto, con un Control Interno.

Lo mencionado anteriormente se refleja en mayor medida en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) que no cuentan con una buena asesoría, o con una figura de Revisor fiscal que es el encargado de implementar el cumplimiento de las políticas y vigila que todos los procedimientos se lleven de acuerdo a la norma. Además, muchas empresas no tienen la suficiente información acerca de la importancia del Control Interno. Esto sumado a lo que dice Vega,

“Gran parte de las empresas de este sector son creadas en industrias familiares o unipersonales, donde en la mayoría de casos carecen de formación académica, conocimientos técnicos y de formalidad empresarial; lo cual impide el manejo adecuado de flujos, procedimientos, manuales y políticas que permitan tener una guía para el desarrollo de sus actividades”.

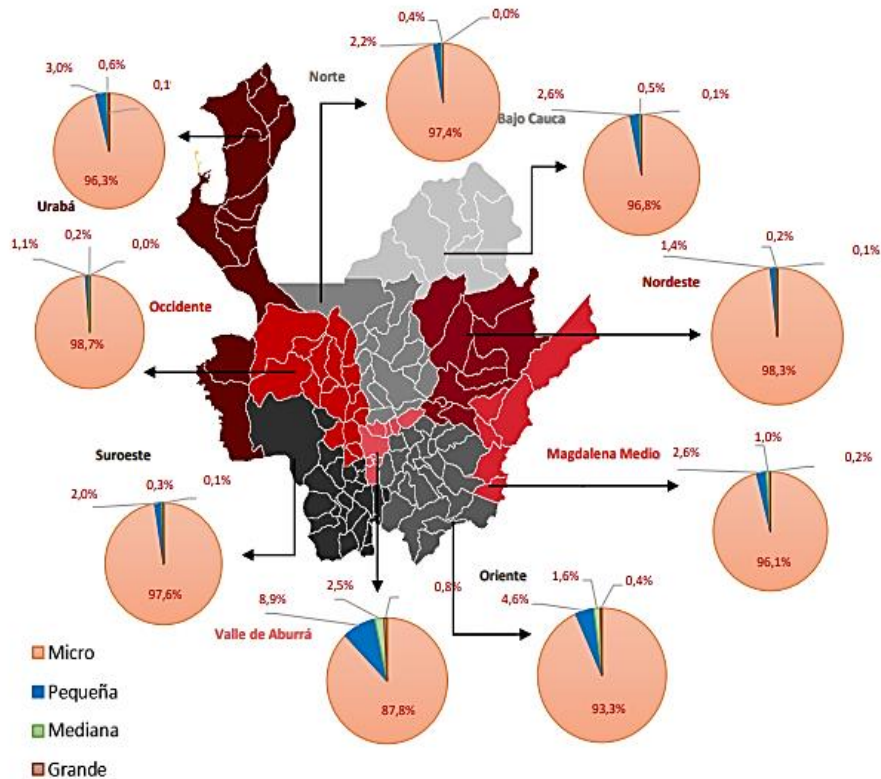
Según el Dane, en Colombia el PIB aumentó para el 2019 en 3,4% respecto al año anterior, donde el departamento de Antioquia representa el 14,5 % del PIB total.

En la última década, el total de empresas en Antioquia creció a una tasa anual del 3.8%, incremento similar al del PIB del país.

Para el 2018 en Antioquia se encontraban constituidas 27.023 microempresas, donde el 71% corresponde a Personas naturales y el 29% a Personas jurídicas. Las actividades económicas que abarcan este tipo de empresas son: el comercio con un 50,5%, servicios empresariales con un 14,1%, industria manufacturera con un 12,6%, servicios personales 8,2% y construcción con un 5% (Montoya & Echeverri, 2018).

Gráfico 1.

Antioquia. Empresas por tamaño según subregiones



Fuente: Retos para la consolidación de las pymes en Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras:

El total de Pymes era 17.668 donde el 91.67% son personas jurídicas y solo el 8.33% corresponde a personas naturales, Geográficamente este grupo de empresas está concentrado principalmente en el Valle de Aburrá con el 88.63% del total (74.33% en Medellín), y en los municipios del Oriente Antioqueño (6.64%). El crecimiento en el número de Pymes en la región en la última década fue del 6% promedio anual, en el último año representaron el 50% de la inversión neta en sociedades. Adicionalmente, en la industria manufacturera antioqueña, las Pymes representan el 43.8% de los ocupados, el 35.7% de la producción bruta, y el 29.5% del valor agregado” (Echeverri, 2018).

Gráfico 2.

Las Pymes en Antioquia según actividad económica



Fuente: Antioquia avanza firme en el fortalecimiento de su base empresarial. Aniiif

Para finalizar, según Corfecámaras, tan solo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros 5 años de existencia.

Esto debido a los emprendimientos generados desde la necesidad, y no por oportunidad, a la mala planificación económica y de mercado, al desconocimiento del negocio, por falta de personal calificado y de experiencia, también por las dificultades para enfrentar la competencia debido a la carencia de innovación para acceder a nuevos mercados y por último a las dificultades financieras (Montoya & Echeverri, 2018).

De las microempresas constituidas en un año determinado, cinco años después 51% ha desaparecido en comparación con el 12% de las pymes y según la Cámara de Comercio, luego de diez años desde la constitución de las empresas, se registra una mortalidad en las microempresas del 58,03%, 2,6 veces mayor a la de las Pymes que representan el 22,8%.

Preguntas problematizadoras

¿Cómo la ejecución del Control Interno en el ciclo de vida de las Mipymes puede garantizar la permanencia en el mercado?

- ¿Cuáles elementos del Control Interno apuntan a garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las Mipymes?
- ¿Cuál es la idea que tienen los empresarios de las Mipymes frente al Control Interno?
- ¿Cuál es la funcionalidad del Control Interno en cada etapa del ciclo empresarial?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la ejecución del Control Interno en el ciclo de vida de las Mipymes para garantizar su permanencia en el mercado.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos del Control Interno que apuntan a garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las Mipymes.
- Describir el imaginario y los procesos que implementan los empresarios de las Mipymes frente al Control Interno.
- Evidenciar la funcionalidad del Control Interno en cada etapa del ciclo empresarial.

Justificación

Las Mipymes en Colombia han jugado un papel importante en el desarrollo económico del país, por tal razón, las empresas sin importar su tamaño o razón social deben empezar a reconocer la importancia del Control Interno, implementando o ejecutando un adecuado uso del mismo para que alcancen su objetivo principal y puedan conseguir u obtener una larga vida útil en el mercado.

Sin embargo, la falta de conocimiento o la mala implementación y/o ejecución del Control Interno en estas Mipymes, es lo que ha generado que se conviertan en uno de los sectores más vulnerables de la economía frente a las múltiples exigencias del entorno empresarial, entre ellas están la competencia, la falta de personal calificado, falta de experiencia, carencia de innovación, dificultades financieras, entre otras; tal y como se ha mencionado inicialmente, en la descripción del problema. Cuando se presentan estas fallas tanto internas como externas en las organizaciones, se pierde la credibilidad y confianza ante el mercado, lo cual implica un mayor decrecimiento de este grupo empresarial, lo cual se ve reflejado en las estadísticas nacionales que se han indicado anteriormente, debido a que manifiestan que estas son las que tienden a desaparecer más rápido en el país.

El Control Interno es una herramienta que sirve para garantizar el debido funcionamiento de las empresas, por lo que permite identificar, analizar, determinar cuantitativa y cualitativamente la magnitud de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, las posibles consecuencias que podría traer no actuar de la manera correcta en el momento justo y, por último, coadyuva a proyectar las probabilidades de éxito de las mismas.

Lo pretendido con este trabajo es realizar un aporte con miras a resaltar la importancia del Control Interno (CI) y a orientar a los Contadores Públicos en formación y profesionales, para que puedan identificar y conocer la situación actual del proceso del CI que se está llevando a cabo en las empresas; lo cual permite descubrir los riesgos a los que se pueden estar enfrentando.

De igual manera, se busca aportar a las Mipymes para que establezcan controles, procesos de monitoreo que potencialicen su continuidad en el mercado, fijen valores y principios éticos bajo los cuales deban actuar sus empleados y por último, que exijan profesionales realmente cualificados para que contribuyan al éxito de las mismas. Es importante que lo tengan presente las organizaciones que están en riesgo de desaparecer y también, no menos necesario, las entidades que poseen un sistema de Control Interno bien planteado para que sigan creciendo en su negocio.

Asimismo, es fundamental que la academia reconozca la importancia del CI y el papel que ha jugado el Auditor en el desarrollo de este, para que implemente un plan de estudios íntegro y le permita al estudiante tener todas las capacidades necesarias para desarrollar su actividad de una manera eficiente y eficaz en cada una de las organizaciones donde vaya a laborar.

La relación entre el Control Interno llevado a cabo por las Mipymes y la responsabilidad que asume el Contador Público con el rol de Auditor Interno o Externo frente a estas, es de vital importancia, debido a que los Auditores son los que tienen la capacidad de detectar los riesgos durante una auditoría, ofrecen seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores o fraude y contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de las compañías; estos profesionales son los que poseen el conocimiento requerido para llevar a cabo los objetivos planteados en el Control Interno.

Marco teórico

Antecedentes

Mediante la realización de un rastreo por las bases de datos de diversas academias como la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT, la Universidad Externado de Colombia, la Universidad San Buenaventura y la Universidad Nacional de Colombia, se ha evidenciado que el tema del Control Interno ha sido tratado en diferentes ocasiones, en algunas con una orientación distinta a la vida útil y otras simplemente llegan a mencionarla, a saber:

El trabajo presentado por Samir, Quiroz & Sánchez (2010) Metodología de Control Interno Para Las Pequeñas Empresas “CIPE”, realizado en la Universidad de Antioquía, y en relación con nuestra investigación, plantea lo siguiente; Las Mipymes se han convertido en el motor de la economía colombiana, no sólo por su abundante participación sino porque aportan al sostenimiento económico y social del país, generando riqueza y empleo. Sin embargo, a pesar de su importancia en la economía, se evidencia en ellas grandes falencias a nivel administrativo y financiero como problemas en el Control Interno, ya que los dueños no ven innecesario establecer sistemas de control, puesto que creen que al ser pequeñas empresas no necesitan de esto... el objetivo proyectado es desarrollar una metodología de Control Interno que se pueda aplicar eficientemente en las pequeñas empresas, basada en los 5 elementos del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo.

La investigación presentada en la Universidad Externado de Colombia por Leal & Valderrama (2017), expone el impacto de los sistemas de Control Interno en la supervivencia de las Mipymes en Colombia, donde hacen alusión que es necesario implementar sistemas de control acordes con

el tamaño de las organizaciones, aparte de ello precisan que hay modificar los modelos para que se adapten a las características y necesidades de las Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia y así alcanzar los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones y por último, puedan sobrevivir en el mercado; pero, para lograrlo las Mipymes deben ser capaces de identificar qué aspectos de los modelos existentes realmente aplican para su contexto particular, establecer actividades claras y concretas de control y realizar monitoreos que permitan una buena gestión en el área financiera, organizacional, de recursos humanos, de mercado, operativo y sortear de manera adecuada los factores externos.

Las siguientes investigaciones, aunque estén referidas únicamente a las Pymes es importante traerlas a colación por el desarrollo de las temáticas y su enfoque hacia el Control Interno.

Giraldo, Del Río & Ramírez (2013), diseñan una guía de implementación de Control Interno para las Pymes de la ciudad de Medellín, donde plantean que es una herramienta que contribuye a mejorar el manejo administrativo, financiero y contable de estas entidades. Además, abordan que toda Pyme debe contar con una estructura de Control Interno para garantizar su crecimiento y permanencia en el tiempo, debido a que les permite identificar las debilidades y las oportunidades en los procesos, fomentar en los clientes seguridad y confiabilidad y por último, definir concretamente el qué hacer de la administración.

Por otro lado, Rincón (2017), manifiesta factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de Control Interno en un grupo de pymes comerciales en BOGOTÁ D.C. entre los que se encuentran: el Control Interno no es considerado fundamental en la actividad empresarial, la creencia de que trae altos costos y resultados poco significativos, la falta de delegación de funciones, poca disciplina en el cumplimiento de objetivos organizacionales, no existen manuales de ética difundidos entre los empleados y el personal administrativo, sistemas de información

poco confiables, ausencia de planeación y dirección, etc. Por otro lado, resalta que si se cambian las perspectivas anteriores y se empieza a implementar un adecuado sistema de Control Interno, las Pymes tendrán un fortalecimiento en la estructura organizacional, se cumplirán los objetivos corporativos planteados y se asegurará la perdurabilidad y permanencia de las mismas en el mercado.

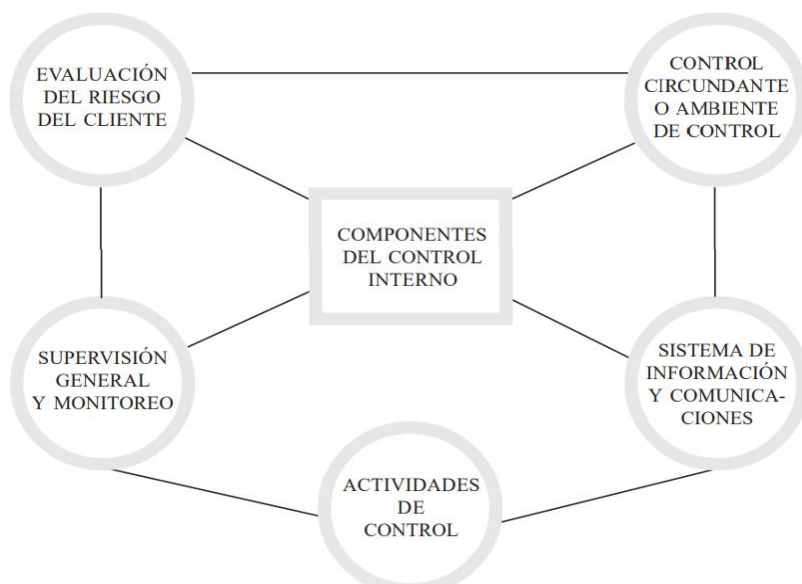
Para finalizar, la siguiente investigación, realizada en la Universidad Eafit; Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP) por Mejía (2016), se desarrolla en torno a las grandes empresas que han invertido recursos en el diseño e implementación de Sistemas de Control y por el contrario, presenta que en las Pequeñas y Medianas Empresas, los sistemas de Control Interno se han realizado en forma intuitiva y basándose en la experiencia. Lo que el autor pretende con este proyecto es proponer a las Pymes una solución que les permita desarrollar el Sistema de Control de una forma ágil y cercana a sus necesidades, diferenciando sustancialmente este modelo de los aplicados en la gran empresa.

Control Interno

Según Estupiñan (2006) el Control Interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que lleva a cabo una empresa, con el fin de garantizar el aseguramiento de los activos y la confiabilidad de los registros contables; para que así la entidad pueda desarrollar de manera eficaz todas sus actividades y pueda lograr las metas que tiene trazadas.

Componentes del Control Interno

En la siguiente figura se encuentran especificados los componentes o elementos del Control Interno.

Figura 1.***Componentes del Control Interno***

Fuente: Control Interno y Fraudes, 2da edición. Pag 26. Rodrigo Estupiñan Gaitán.

Estos cinco elementos del Control Interno se relacionan entre sí y no se puede llevar a cabo uno sin el otro, y están relacionados en la manera de cómo la empresa maneja su gestión.

Ambiente de Control. Estupiñan (2006), define El Ambiente de Control como la base para llevar a cabo los demás componentes. En esta etapa se evidencia la forma en cómo la organización influye en sus empleados respecto al control de las actividades para la realización de los objetivos de la empresa.

Evaluación de Riesgos. Todas las empresas, sin importar su tamaño se enfrentan a diferentes riesgos, como ya se ha mencionado anteriormente en la justificación del trabajo, y es por eso que es importante esta etapa debido a que se evalúan los riesgos tanto internos como externos que afectan el logro de los objetivos que la empresa tiene planteados.

También es de suma importancia que los administradores o gerentes se encarguen de trazar objetivos a corto y largo plazo, para que al mismo tiempo evalúen los posibles riesgos que puedan presentarse en el camino hacia el logro de los mismos, logrando así tener una ventaja sobre estos, con el fin de que la empresa pueda mantener su crecimiento y así poder establecer pautas que mitiguen o eliminen esas fallas que se presenten.

Actividades de Control. Como lo expresa Estupiñan las actividades de control “Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos”. (Estupiñan, 2006, pág. 32)

Estas actividades de control se deben realizar en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, para que así todos estén enterados de lo que está sucediendo en la empresa y puedan llevar de manera consecutiva las actividades de mejoramiento para el logro de los objetivos trazados.

Información y Comunicación. Previamente se ha mencionado que todos los niveles de la organización deben estar sincronizados para realizar este tipo de actividades, en las cuales se trata de mitigar o eliminar los riesgos. Es por esto que la eficacia al realizar un sistema de Control Interno depende mucho de que la información que se dé sea de calidad, pertinente y se comunique de manera oportuna, para así poder tomar decisiones correctas y permitir que los empleados continúen con la realización de cada una de sus responsabilidades.

Las personas encargadas de manejar la información en la empresa, son los responsables de hacer que estos comunicados presenten toda la información necesaria, se den en el tiempo adecuado,

que los informes/reportes estén actualizados y sean los más recientes, pero también que estos sean de fácil acceso para todos los empleados de la organización.

Supervisión y monitoreo. En el libro “El Control Interno y Fraudes”, Estupiñan explica que:

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas (Estupiñan, 2006, pág. 38).

El componente de supervisión y monitoreo tiene algunos beneficios como lo son: detectar si se están realizando fraudes, dar a conocer si el Control Interno que se lleva a cabo es el pertinente, y que el rendimiento de la empresa si sea el esperado, entre otros...

Mipymes

De acuerdo al Decreto 957 de 2019 se define las micro, pequeñas y medianas empresas, así: El Artículo 2° define el tamaño empresarial de la siguiente manera; primero enfatizando en la explicación de empresa, la cual se entiende como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en múltiples actividades como; agropecuarias, industriales, comerciales y prestación de servicios rurales o urbanos. Segundo, en cuanto a su clasificación por tamaño empresarial, se divide de esta manera micro, pequeña, mediana y gran empresa, en cuanto a los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las Mipymes la razón determinante será el valor de sus ventas brutas anuales y por último también se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios.

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.

3. Valor activos totales. (Mincomercio, Mincomercio, 2019)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en concordancia a las disposiciones legales del decreto 957 de 2019, en la sección 1, se presenta los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las entidades públicas deberán programar dentro de su presupuesto asignado para cada vigencia los recursos destinados a la atención de los beneficios a los que tengan derecho las micro, pequeñas y medianas empresas. Dichos recursos deberán guardar coherencia con las cifras del Marco de Gasto de Mediano Plazo y el Marco Fiscal de Mediano Plazo vigentes. (Ministerio de comercio, 2019)

La sección 2, del Decreto 957 del 2019 propone la clasificación del tamaño empresarial de la siguiente manera;

Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa, el nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad. (Ministerio de Comercio, 2019)

Como lo plantea el Decreto 957 del 2019, (Mincomercio, 2019), es importante también, especificar los rangos para la definición del tamaño empresarial, los cuales se presentan en el Artículo 2.2.1.13.2.2, de la Sección 2, por consiguiente, para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizarán criterios para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico al que pertenezcan.

A continuación, en el siguiente cuadro se encuentran explicadas detalladamente:

Tabla 1.***Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial***

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: Mincomercio- Mipymes (Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande) (Ministerio de comercio, Mincomercio, 2019)

Ciclo de Vida de las Organizaciones

Richard L. Daft (2011) resalta que el ciclo de vida es la transformación, el desarrollo y el progreso que tiene una empresa durante su existencia; pues tiene un proceso de vida parecido al del ser humano, es decir, nacen, crecen, envejecen y mueren.

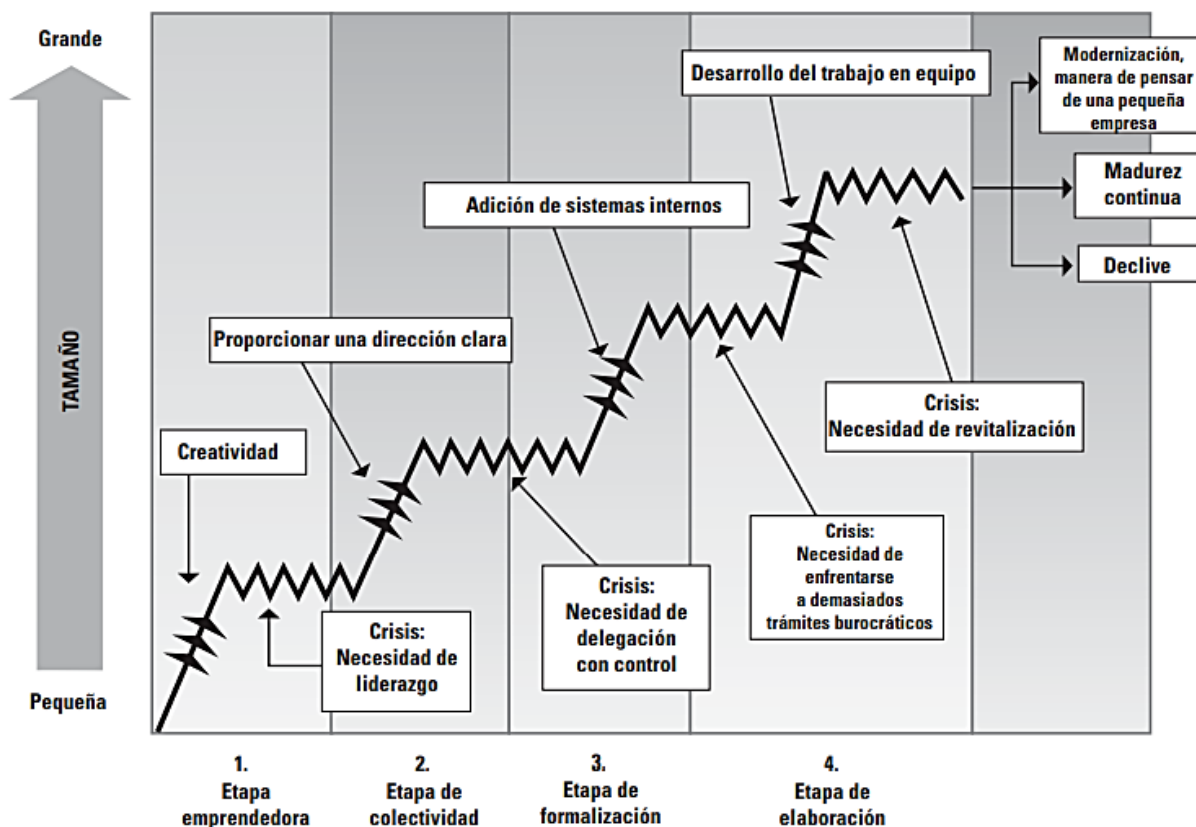
Es la manera en como la empresa crea su propio futuro, evoluciona, en cómo prospera; afrontando las dificultades y adversidades y, aprovechando las oportunidades que se presentan desde el momento de su constitución hasta su liquidación. “Es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa” (Hernández N. R., 2014, pág. 27).

Los modelos esenciales del ciclo de vida organizacional son la “estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos” (Daft, 2011, pág. 340). Por otro lado, Richard en su investigación destaca cuatro etapas relacionadas con el desarrollo de la organización, a saber: emprendedora, colectividad, formalización y elaboración.

A continuación, se presenta una figura en la cual se establece la singularidad de cada etapa y las crisis convertidas en una serie de retos que la empresa debe confrontar para avanzar en el proceso de crecimiento.

Figura 2.

Etapas de desarrollo de la organización



Fuente: Richard L. Daft (2011). Teoría y diseño organizacional (pág. 341). México: Cengage Learning Editores, S.A - Décima edición.

Para precisar mejor cada etapa, Richard las explica de la siguiente manera:

Emprendedora. Al inicio, la organización es pequeña, no es burocrática y es como un espectáculo de sólo una persona. La alta gerencia proporciona la estructura y el sistema de control. La energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio (Daft, 2011, pág. 344).

Es la etapa donde se dan los primeros pasos, es decir, se empieza a buscar un lugar donde se pueda desarrollar la idea del negocio, a buscar fuentes de financiación, a mirar de qué manera se puede llegar al público y en muchas ocasiones, se buscan colaboradores o simplemente los emprendedores optan por dar inicio solos a la ejecución del proyecto; estos últimos son los que realizan a diario una supervisión de los procesos llevados a cabo para cerciorarse que todo marche bien con el producto o servicio, los cuales darán lugar al surgimiento de una mediana o grande empresa con el transcurrir del tiempo.

Colectividad. Es la etapa de la juventud de la organización. El crecimiento es rápido y los empleados se sienten emocionados y comprometidos con la misión de la organización. La estructura es todavía informal en su mayor parte, aun cuando empiezan a surgir algunos procedimientos. Los líderes carismáticos... proporcionan la dirección y las metas para la organización. El crecimiento continuo es una meta primordial (Daft, 2011, pág. 344).

Como ya se está en el proceso de crecimiento, esta fase implica mayor autoridad, definir objetivos y metas, comunicar planes, tener personal idóneo para cumplir con las exigencias del mercado y por ende dar basto a las demandas de los clientes, transmitir una imagen de empresa más “sólida”... La empresa hará lo posible para que la rentabilidad siga en acrecentamiento.

Formalización. En este punto, la organización está entrando a la etapa de madurez. Surgen las características burocráticas. La organización añade grupos de personal de apoyo, formaliza los procedimientos y establece una jerarquía clara y una división del trabajo. En la etapa de formalización, las organizaciones también pueden desarrollar productos complementarios para ofrecer una línea de productos completa. La innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo. Las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado. La alta gerencia delega, pero también implementa sistemas de control formales... (Daft, 2011, pág. 344).

La organización se vuelve más eficiente y eficaz, se elaboran controles, políticas y manuales para guiar el actuar del personal y enfrentar las posibles contingencias que se puedan presentar en el camino de la evolución.

Elaboración. La organización madura es grande y burocrática, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. Los gerentes de la organización tratan de desarrollar una

orientación al equipo dentro de la burocracia, con el fin de impedir una burocratización adicional. Los gerentes en el nivel superior se interesan en el establecimiento de una organización completa. La estatura y la reputación organizacionales son importantes. La innovación se institucionaliza por medio de un departamento de investigación y desarrollo. La gerencia puede atacar la burocracia y agilizarla (Daft, 2011, pág. 344).

En esta etapa se hace imprescindible el trabajo en equipo, el compromiso, las estrategias, el sentido de pertenencia y una perspectiva trascendental, donde todos aporten y se conviertan en una base firme, resistente para la superación de las dificultades que puedan presentar y no pierdan de vista el horizonte de la compañía.

En la siguiente tabla se muestra de una manera detallada las características que corresponden a cada etapa del ciclo de vida.

Tabla 2.

Características de las etapas de desarrollo de la organización

Característica	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
	No burocrática	Pre burocrática	Burocrática	Muy burocrática
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia

Fuente: Richard L. Daft (2011). Teoría y diseño organizacional (pág. 345). México: Cengage Learning Editores, S.A - Décima edición.

Otro asunto importante y que se ha tocado en diversas investigaciones y en algunas se ha tomado como la última etapa del ciclo de vida es el *declive* de las organizaciones. Según Cameron & Whetten (1987) el declive organizacional corresponde a la disminución de los recursos que se presenta en la misma empresa. Richard L (2011) da a conocer que se puede dar por tres razones, a saber:

Atrofia organizacional, ocurre cuando las organizaciones envejecen y se vuelven ineficientes y demasiado burocratizadas, es decir, la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno se deteriora...

Vulnerabilidad, refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno...

Decadencia del entorno o la competencia, se refiere a la reducción en la energía y los recursos disponibles para apoyar a una organización... (Daft, 2011, pág. 357).

En muchas ocasiones, el declive lleva a las compañías a su liquidación, debido a que no encuentran una salida o una solución adecuada a los problemas presentes, quizás acumulados de varios periodos; lo cual causa angustia, temor y por consiguiente se pierde el confín de la empresa. Aunque también hay que destacar que hay organizaciones que renacen de esta situación tan oscura y confusa.

Por último, Leiva plantea 5 fases para el ciclo de vida:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento. (Leiva, 2006, pág. 40)

Diseño metodológico

Enfoque

El enfoque que se aplicará al trabajo es cualitativo. Según Bonilla & Rodríguez (1997) este enfoque se encuentra encaminado a ahondar en ciertos casos específicos, es decir, no se orienta a universalizar teniendo como soporte abundantes datos. Por otro lado, enfatizan que lo sustancial no es medir, sino describir exactamente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes y su relación con el contexto; lo anterior se hará según sean percataos y entendidos por los participantes de la situación estudiada.

En esencia, con esta investigación se pretende analizar y comprender las cualidades, atributos y las características del fenómeno social vividas por algunas Mipymes en el municipio de Donmatías, Antioquia, en cuanto a la implementación y ejecución del Control Interno, el cual limita la vida, el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones.

Método

El método a utilizar es el hermenéutico. Este método se centra en interpretar y analizar con precisión y plenitud el significado de la realidad en la cual se encuentran inmersas las personas, según Miguel M. Martínez (2004) este se trata de comprender cualquier forma que puede tener intrínsecamente un significado, es decir, conocer y entender cualquier tipo de comportamiento, expresión humana, sistema cultural, institución social, texto y concepto.

La presente investigación busca identificar e interpretar el significado que tiene el Control Interno dentro de las Mipymes para entender en qué magnitud contribuye en el desarrollo y éxito empresarial; aclarando que llegar a lo más profundo del mismo es lo primordial para tener claridad sobre el asunto, analizarlo correctamente y determinar cómo se garantiza la perdurabilidad de este grupo de empresas.

Alcance

El alcance de esta investigación será descriptivo. Hernández, Fernández & Baptista (2014) lo definen como el encargado de describir los diversos fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; detallándolos cómo son y la manera en cómo se manifiestan.

Con este alcance, lo que se busca es especificar qué elementos del Control Interno contribuyen a la prosperidad de las Mipymes, es decir, qué componentes permiten a las empresas sostenerse, crecer y desarrollarse en los diferentes mercados. También, se quiere enfatizar en el conocimiento que tiene los empresarios acerca del Control Interno debido a que es un tema importante que deben conocer; pues le permite al ente económico un excelente desempeño y por ende buena rentabilidad. Por último, se busca precisar si el Control Interno se evidencia en cada etapa del ciclo empresarial, determinando cómo contribuye a que cada fase se desarrolle exitosamente y así, establecer qué tan primordial y relevante es su presencia en el ciclo de vida de las compañías.

Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de información se utilizará:

Revisión documental

Esta técnica será útil para delinear el objeto de estudio y encontrar fundamentos en otros autores que aporten al trabajo. Se tendrá en cuenta las fuentes primarias y secundarias, en cada una se usará:

- *Fuentes primarias* como los libros virtuales, publicaciones, artículos y documentos.
- *Fuentes Secundarias* como las cablegrafías.

Entrevista

Para ilustrar la investigación propuesta, se entrevistará a gerentes de algunas Mipymes de diferentes sectores económicos en el municipio de Donmatías, Antioquia, que permita saber la percepción que tienen frente al Control Interno y así ahondar en la problemática de la descripción.

Se entrevistó a seis gerentes, encargados de administrar empresas de extracción de agua mineral y embotellamiento, industria textil, agropecuaria, porcicultura y lechería del municipio de Donmatías, Antioquia; como se mencionó anteriormente. El municipio de Donmatías se encuentra ubicado a 65 km de Medellín, en la subregión norte del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de Santa Rosa de Osos, por el este con Santo Domingo; por el sur con el municipio de Barbosa, y por el oeste con el municipio de San Pedro de los Milagros (Donmatías A. , s.f.). Por otro lado, es importante resaltar que tiene actividades económicas variadas, las principales son confección, porcicultura, producción agrícola, ganadería de leche y avicultura.

Según la información que brinda la (Alcaldía de Donmatías), se da a conocer que:

El municipio es catalogado como la fábrica de confección más grande de Colombia, debido a que en la actualidad se cuenta con alrededor de 127 fábricas de confección que maquilan para las mejores marcas del país como son: Diesel, Marithe Francois Girbaud, Chevignon, Americanino, Naf Naf, entre otras. Y en el año se confeccionan alrededor de 5 millones de prendas, las cuales se exportan a países como Costa Rica, Venezuela, México, Estados Unidos, generando empleo a más de 2.500 personas. En cuanto a la porcicultura, Donmatías ocupa hoy el primer puesto en el departamento en la actividad porcina, son aproximadamente 30.000 cerdos mensuales que de las granjas tecnificadas se producen para el resto del departamento y el país, gracias a los diversos

climas que presenta el municipio, también se presentan actividades económicas como la avicultura que cuenta con una producción de 900.000 aves de engorde por cada ciclo de 60 días y la agricultura que se basa en cultivos de fique, papa, aguacate, frijol, caña panelera, café y yuca.

Por último, se tiene la producción lechera la cual está destinada en un 80% a la producción de 189.259 litros diarios. La comercialización de leche se realiza a través de Colanta, Alpina, La Fontana, El Pino y otras plantas de lácteos.

Desarrollo de Objetivos

Desarrollo del Objetivo # 1

Al desarrollar el primer objetivo específico de este trabajo, se hizo una revisión documental de diferentes autores, con el fin de identificar como cada uno de los elementos del Control Interno apuntan a garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las Mipymes en el tiempo.

Según Orozco (2013) el Ambiente de Control “Está referido al ambiente que existe en la organización, en cuanto a la conciencia de los empleados respecto del control, y la postura de la administración respecto del alcance de los logros de eficiencia y rentabilidad”. Este primer elemento proporciona sostenibilidad, puesto que, si se generan las condiciones laborales adecuadas, se crea un ambiente de trabajo saludable, y así todos los miembros estarán comprometidos con la organización ejecutando las actividades que les corresponden de manera eficiente y eficaz, ya que estos factores internos influyen en el éxito y por ende el crecimiento y en la rentabilidad de las organizaciones.

Como indica Granada Escobar (2011) el elemento de Evaluación de Riesgos se enfoca en identificar y analizar todas las variables del entorno, para determinar de qué manera afecta a la empresa todos los cambios que se presentan y se pueden dar. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede identificar, analizar, prevenir e incluso eliminar los riesgos tanto internos como externos, para que así la organización consiga continuar con su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad mediante las operaciones que realizan y por consiguiente establecer un proceso de planificación que permita el logro de sus objetivos y metas futuras, con la posibilidad de implementar nuevos productos y/o servicios, expandir el negocio, abrir más canales de venta, tener nuevos clientes, entre otros.

Por último, en el libro “Sistemas de Control Interno para las organizaciones” el autor Fonseca (2011) plantea que la Información y Comunicación “Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización”. Según esto, se deduce que dicho elemento proporciona sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad debido a que cuando se tiene un conocimiento amplio y claro acerca de la situación de la empresa y las decisiones que se han tomado en cuanto a la parte económica, financiera, laboral y social, permite saber cómo se llevan a cabo los procesos y qué tan eficientes han sido a la hora de enfrentar los cambios; dándole la oportunidad a la empresa de crecer y por lo tanto aumentar su utilidad.

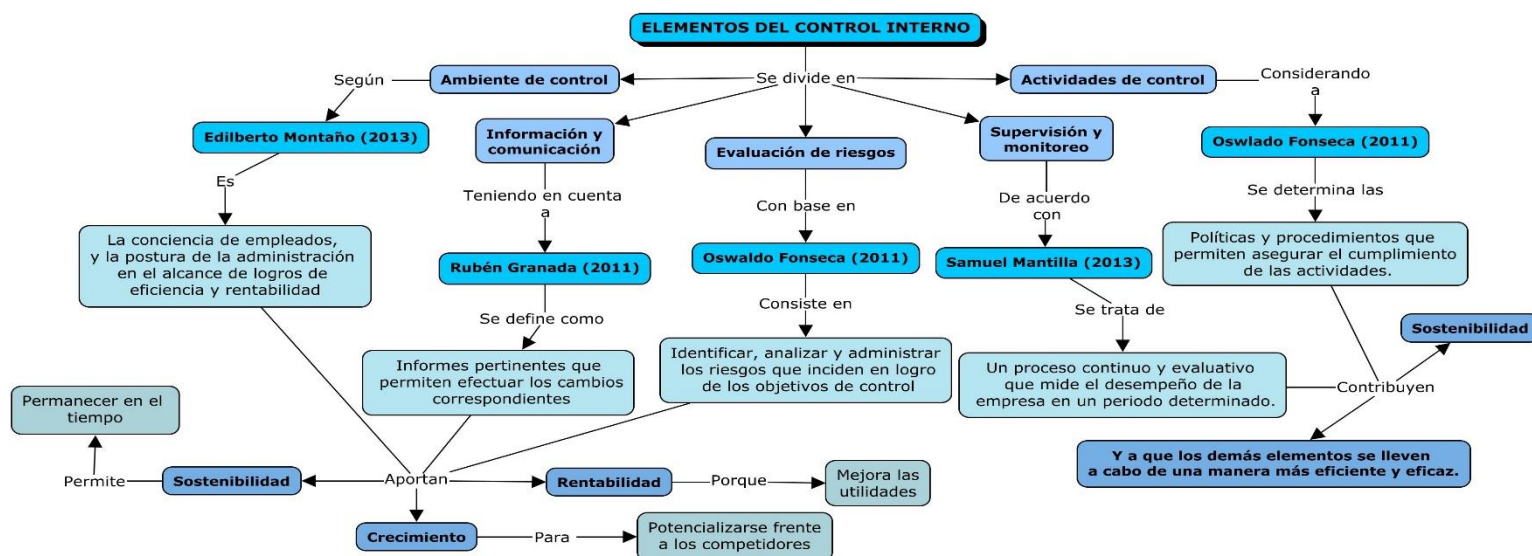
Aunque los elementos mencionados son los que contribuyen en mayor medida a las tres variables planteadas en el primer objetivo específico del trabajo, está claro que no se puede dejar a un lado las actividades de control y la supervisión y monitoreo, que también aportan en gran medida a la sostenibilidad y aparte de ello, son los que ayudan a que los elementos antes mencionados, se puedan llevar a cabo de una manera más eficaz y eficiente.

Mantilla (2013), define que las Actividades de Control son la dirección y procedimientos que permiten asegurar las actuaciones y el logro de los objetivos, es decir, que mediante dichas actividades se permite a todos los trabajadores de la empresa, desarrollar las tareas de forma adecuada y más segura, para así poder enfrentar los cambios y mantenerse en el tiempo. De igual manera, este autor determina que la Supervisión y Monitoreo es un proceso continuo y evaluativo que mide el desempeño de la empresa en un periodo determinado, lo cual apunta a la sostenibilidad porque cuando se tiene un revisión constante de los procesos y las tareas o funciones que se están realizando; esto permite saber si cada área de la organización las ejecuta de acuerdo a las normas y metas establecidas en pro del mejoramiento continuo.

En el siguiente mapa se puede sintetizar de una manera más clara como contribuye cada elemento a las variables mencionadas en el primer objetivo específico.

Mapa 1.

Elementos del Control Interno y su contribución a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad



Fuente: Construcción propia

Para concluir con este objetivo, se puede constatar que todos los elementos de Control Interno aportan en cierta medida a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las empresas, destacando que hay elementos que aportan más que otros, pero no se debe llevar a cabo la ejecución de uno sin tener en cuenta la participación de los otros, puesto que cada componente contribuye de cierta manera a la permanencia y mejoramiento continuo, permitiendo el logro de los objetivos planteados por la compañía de una manera más efectiva, eficiente y eficaz.

Para dar solución a este objetivo, se usó una matriz donde se analizó la postura de varios autores y se dedujo cómo cada una de ellas se relacionaba con la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad

Desarrollo del Objetivo # 2

Al llevar cabo este segundo objetivo, el cual trata de Describir el imaginario y los procesos que implementan los empresarios de las Mipymes frente al Control Interno, se utilizó el instrumento de entrevistas a empresarios que manejan organizaciones de diferentes actividades económicas como, la industria textil, extracción de agua mineral y embotellamiento, agropecuarias, porcicultura y lechería, del Municipio de Donmatías, donde se identificó que el 67% de las empresas corresponde al sector industrial, un 17% al sector comercial y el resto al sector agropecuario. De manera general se pudo deducir que las organizaciones:

- No cuentan con más de 200 empleados.
- Su participación en el mercado es amplia, debido a que exportan sus productos a diferentes municipios y regiones del país.
- Todas tienen una larga trayectoria en el mercado

Las dos empresas textilera manejan en común el servicio de maquila, y en promedio cuentan con 50 empleados. En el proceso de investigación se pudo constatar que este tipo de empresas aparte de tener un conocimiento acerca del Control Interno, lo manejan desde su nacimiento, pero únicamente en la parte de producción, sin extender su aplicación a las demás áreas de la organización, debido a que es considerado un costo adicional.

De igual manera, se establecen políticas, objetivos y metas encaminadas a lograr mayor sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en las organizaciones, para lo cual se manejan valores como dignidad, respeto, tolerancia, solidaridad y empatía, responsabilidad y honestidad; resaltando que los objetivos que únicamente se comunican a todo el personal son los relacionados con la producción, los demás se manejan internamente evaluándolos en un periodo promedio de seis meses.

En el área de producción se realiza un control mediante la implementación de actividades como la seguridad ocupacional, y un monitoreo constante de las actividades para evidenciar que se estén ejecutando efectivamente de acuerdo a los pedidos de los clientes, verificando que se cumpla con los estándares de calidad y de tiempo, para así poder minimizar riesgos, reducir costos y evitar pérdidas, haciendo que la empresa siga siendo rentable en el tiempo y asegurando la fidelización de sus compradores.

Por otro lado, se tiene la empresa dedicada a la extracción de agua mineral y su embotellamiento, la cual cuenta con 6 trabajadores y actualmente la administración conoce la importancia del Control Interno, el cual ha sido establecido desde hace cinco años que se constituyó. La empresa maneja valores como la responsabilidad, el respeto y la honestidad, que junto con el CI son una herramienta que les ha permitido mejorar los procesos, verificar el cumplimiento de los objetivos y crear métodos y actividades que aporten al crecimiento de la empresa

El Control Interno en esta empresa se aplica por medio de un monitoreo constante y evaluación de riesgos, que ha sido muy útil en el área de producción, para evidenciar rápidamente situaciones o contratiempos extras que se puedan presentar con la maquinaria que se maneja en la planta para la extracción del agua y el proceso de embotellamiento que deba ser solucionado lo antes posible y así las actividades no se vean afectadas; también es utilizado para verificar que las funciones se estén realizando correctamente cumpliendo con los parámetros establecidos por la ley.

Desde la gerencia, en esta empresa se establecen objetivos enfocados a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en general, pero apuntando en mayor medida a la sostenibilidad del medio ambiente ya que es el tema más afín en cuanto a la actividad económica que se maneja.

Es importante recalcar que en esta empresa manejan un ambiente de control saludable, por lo que no se establecen políticas estrictas, sino que se le informa a todo el personal los objetivos planteados y luego se delegan las responsabilidades, de manera que cada quien tenga conocimiento de las tareas que debe realizar y actúe de carácter autónomo; debido a que le dan prioridad al bienestar y a la satisfacción de los empleados con la labor que desempeñan. Por otro lado, cuentan con la presencia de un ingeniero financiero que está supervisando si lo que se está utilizando va acorde a lo presupuestado; este se reúne periódicamente con la administración para evaluar el estado de la empresa y así poder tomar las decisiones pertinentes que ayuden a la sostenibilidad y al crecimiento de la misma.

A continuación, se dará a conocer tres empresas, que, a diferencias de las mencionadas anteriormente, si tienen establecido un Control Interno en la mayoría de las áreas organizacionales, el cual es ejecutado por un revisor fiscal para llevar una inspección de todo lo relacionado con el departamento contable, de recursos humanos y de ventas para vigilar que todos los recursos se estén usando eficiente y eficazmente.

Una de estas empresas, tiene como objeto social la distribución de insumos agropecuarios de la marca Solla, que son alimentos balanceados para mascotas, cerdos, aves y vacas; contando con 28 empleados. Es una organización que lleva 67 años en funcionamiento, teniendo como base unos valores que están implícitos en el accionar de la compañía como son el compromiso y responsabilidad.

Aunque solo hace dos años estructuraron un departamento propio de Control Interno, tienen claro que es un tema que sirve para realizar un control a las compañías de todas las acciones que emprenden; para lo cual tienen establecidos objetivos enfocados a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad que se dan a conocer por medio de la misión, visión, planes de contingencia y una

serie de manuales de procedimientos y responsabilidades para cada uno de los cargos, realizando evaluaciones periódicas que miden el desempeño económico posibilitado obtener mejores resultados en el área de producción y administración, también tienen instaurados objetivos que son comunicados al personal de acuerdo al nivel y área que le compete a cada uno.

Por otro lado, es significativo dar a conocer que tienen la perspectiva de que sin importar que tan estructurado y formal tengan un control, todos los entes económicos, desde su inicio lo aplican e indiferentemente de su tamaño, pueden tener un recorrido significativo en el tiempo, sí, y solo sí, lo llevan de manera organizada y monitoreada, donde constantemente realizan actividades de supervisión y control de todos los procesos llevados a cabo según los objetivos establecidos.

La siguiente empresa, dedicada a la cría, levante y ceba de cerdos, lleva 18 años de haberse estructurado legalmente, cuenta con 168 empleados y destacan la importancia de tener un Control Interno, debido a que este les ha servido en mayor medida en el área de producción y administración para inspeccionar y vigilar tanto la información como las operaciones. De acuerdo a lo anterior hace dos años crearon una oficina en la ciudad de Medellín donde se lleva un control de toda la parte de procesos contables, manejo de recursos humanos y económicos, que permite vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas; implementando métodos de evaluación de riesgos y la estructuración de manuales de funciones, indicando cuáles son los procesos de operatividad y cómo se deben llevar a cabo e informando los objetivos de la empresa de acuerdo al cargo y tareas que desempeña cada persona.

En la empresa se manejan indicadores de gestión que sirven para verificar que la empresa esté actuando de acuerdo a los objetivos que se tienen planteados desde la gerencia en pro a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad y por medio de las actividades de control y supervisión, se maneja un ambiente de trabajo donde prima la filosofía organizacional y valores como el

compromiso y la responsabilidad; estos tres componentes conllevan a verificar que la empresa esté actuando de acuerdo a su objeto social y según los requerimientos de la normatividad colombiana; ya que cuando se lleva un control interno bien organizado se genera mayor desarrollo y perdurabilidad en el mercado.

La última empresa entrevistada, dedicada a la producción de leche, lleva 8 años en el mercado y ha tenido como pilar el compromiso y la responsabilidad, actualmente cuenta con 84 empleados. Tienen la concepción de que el CI es un control de las operaciones internas de las compañías y consideran que este hace parte del ADN de las Mipymes, por ende, no puede existir ningún negocio sin tener siquiera un mínimo control. Por lo cual hace dos años han implementado un área para una inspección más estricta, en la cual se manejan manuales y programas de control enfocados en el área de producción y administración, donde tienen establecidas una serie de objetivos y de políticas que son informadas según el departamento para el actuar de cada empleado, generando también unos planes de contingencia para cualquier situación imprevista

El Control Interno ha sido un método muy eficiente que ha permitido establecer objetivos y metas encaminadas a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, los cuales son monitoreados y controlados por medio de indicadores de gestión y se realizan evaluaciones mensuales para analizar cómo ha sido el comportamiento productivo y económico de la empresa para posteriormente tomar las decisiones pertinentes que son comunicadas al personal para que estén al tanto de lo que ocurre a su alrededor y que estos sientan que son importantes para que la organización sea sustentable y viable en el tiempo.

En conclusión, se puede evidenciar que, en dichas empresas, a pesar de que solo el 50% de ellas cuenta con un departamento especialmente para el Control Interno, no ha sido un impedimento para que el resto de organizaciones que no lo llevan tan estructurado, sean rentables y sostenibles

en el mercado, debido a que llevan un control del proceso productivo eficiente el cual les ha permitido crear estrategias para mantenerse al margen de las exigencias del entorno.

En cuanto al imaginario que tienen los empresarios entrevistados del Municipio de Donmatías, se pudo evidenciar que todos tienen conocimiento del control interno, donde algunos destacan que es importante implementarlo en las operaciones de la empresa, ya sea en el área de producción o administrativa para minimizar riesgos, evitar pérdidas y, usar eficiente y adecuadamente todos los recursos de los que disponen, sin embargo, hay otros empresarios que dice requerirlo, pero no lo implementan por los altos costos que este les puede generar.

A pesar de que muchas empresas no tienen un CI bien estructurado, de igual manera realizan un seguimiento a los procesos productivos manejando actividades de control en pro del cumplimiento de los objetivos y también, actuar con mayor eficiencia al momento de presentarse algún riesgo, teniendo en cuenta que todas las empresas por muy pequeñas que sean, establecen metas enfocadas a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, las cuales son comunicadas al personal dependiendo su nivel y departamento; con el fin de que estos actúen correctamente en el momento oportuno.

Según la información aportada por los entrevistados, el Control Interno para muchos de ellos ayuda a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, puesto que es una herramienta que les permite mejorar todos sus procesos, evaluar riesgos, verificar el cumplimiento de los objetivos y crear métodos y actividades que aporten al crecimiento de la misma.

Por último, es importante destacar que cuando se cuenta con un proceso de Control Interno más organizado en las diferentes áreas de la empresa, esto les permitirá mejorar la recolección y análisis de la información interna y externa, facilitándoles conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y de esta manera, crear estrategias más innovadoras y flexibles, de tal

manera que puedan estar a la vanguardia de las tendencias del mercado, contribuyendo a que las micro, pequeñas y medianas empresas sean más íntegras y competitivas.

A continuación, se encuentra de manera resumida las respuestas dadas por parte de los empresarios.

Figura 3.

Imaginario y procesos implementados del Control Interno por los empresarios de las Mipymes



Fuente: Elaboración propia

Para dar solución a este objetivo, se hizo una tabulación de las respuestas que dio cada empresario de acuerdo al cuestionario realizado, las cuales fueron analizadas con el fin de describir el imaginario y los procesos que estos implementan frente al Control Interno

Desarrollo del Objetivo # 3

Para darle cumplimiento al tercer objetivo específico el cual se enfoca en evidenciar la funcionalidad del Control Interno en cada etapa del ciclo empresarial, se tuvo presente el autor Richard Daft, que es el único que habla sobre el ciclo de vida empresarial en su libro “Teoría y Diseño Organizacional”

Como se especificó en el marco teórico, el ciclo de vida empresarial pasa por cuatro procesos que son: emprendedora y colectividad, formalización, elaboración y declive.

Richard Daft plantea una serie de etapas que evolucionan de manera natural y gradual, donde cada una influye de forma diferente en el ambiente empresarial tanto a nivel interno como externo; haciéndole frente a las diversas necesidades y exigencias que presenta el mercado, y a los intereses que tiene cada empresario.

Lo anterior permite pasar de un ciclo a otro, pero hay que resaltar que no todas las empresas tienen la misma capacidad para evolucionar o para crecer y posicionarse de la manera deseada, debido a que para algunas es más complejo adaptarse al entorno y por ende duran más tiempo en un ciclo y existen otras que incluso no soportan las fluctuaciones del mercado que hace que alcancen aceleradamente el último ciclo, el cual consta del cierre total del negocio.

A continuación, se dará a conocer cada etapa del ciclo empresarial y la influencia que tiene el Control Interno en la ejecución de cada una de ellas.

- **Etapa Emprendedora y de Colectividad:** Para la etapa emprendedora es importante tener en cuenta elementos como la misión, visión, valores, objetivos, políticas, planeación, procesos productivos y formalización, que van relacionados con los componentes del Control Interno permitiendo complementar la funcionalidad de cada uno de los cargos de la empresa.

En esta etapa de inicio, se están implementando las bases necesarias para que la empresa crezca y desarrolle su objeto social, es muy importante que la empresa tenga bien estructurada su razón de ser, porque le va a permitir desde un inicio establecer una serie de comportamientos que generen un ambiente de control amigable, en el que todos ponga de su parte para realizar las actividades que les corresponden y los dueños participen directamente en la supervisión del personal, para identificar que las labores implementadas se desarrollen según el propósito de la organización. Lo anterior para evaluar que todo marche bien y los stakeholders se sientan seguros de que el ente económico en realidad está actuando según su finalidad.

Además, es necesario que todos los miembros de la organización tengan conocimiento y claridad acerca de los objetivos y políticas establecidos, porque le va a permitir al ente económico el avance y el asertividad en la ejecución de sus actividades; previniendo de este modo los riesgos que se puedan presentar operacional y financieramente.

- **Etapas de Formalización:** En esta etapa de formalización no se improvisa y se maneja una planeación más estratégica donde se llevan a cabo procesos de control para tomar decisiones razonables teniendo en cuenta las exigencias y los cambios del mercado. Es importante resaltar los elementos que se deben tener en cuenta para darle objetividad y cumplimiento a esta etapa y que el control interno sea más eficaz. Los cuales son: estrategias, marketing, sistemas de gestión de la investigación, buena comunicación, proyección financiera, capacitación al personal y expansión del mercado.

Las estrategias establecidas deben ir en pro a la correcta ejecución de las actividades y al mejoramiento continuo en consecución a las metas definidas por la organización; entre ellas se encuentra el marketing que fortalece la comunicación y el análisis de la información social, económica y financiera generada por la organización, de esta manera se evalúa el mercado

y a la misma empresa para conocer las necesidades que presentan los clientes, para saber en qué, cómo y cuándo invertir asegurando la sostenibilidad y crecimiento en el mercado. Otra de las estrategias a tener en cuenta es la de capacitar constantemente a los empleados para que desarrollen diferentes habilidades y aptitudes, con el fin de mejorar la capacidad de proactividad y flexibilidad ante cualquier situación.

Para esta etapa, tener una proyección financiera es fundamental porque permite comparar lo presupuestado con datos reales, es decir, a partir de las proyecciones es posible supervisar y monitorear las acciones que se están realizando para obtener los resultados esperados y verificar que no se presenta algún margen de error, y de presentarse, tener en cuenta las actividades de control y supervisión que deben llevarse a cabo para que la empresa tenga un mejoramiento continuo, que cumpla con lo planificado y se pueda tener un mayor control interno de los recursos que posee el ente económico.

- **Etapa de Elaboración:** En este ciclo surge la necesidad de innovar y estar más a la vanguardia, y así tomar decisiones más radicales que permita su permanencia en el mercado, es importante el trabajo en conjunto, que todos analicen el entorno y la situación financiera de la organización, para que los controles se lleven a cabo de manera más flexible y se tenga más determinación a la hora de emitir juicios y resolver situaciones que se presenten. En esta parte del ciclo empresarial es importante conocer la competencia, la posición en el mercado, sus clientes potenciales y la calidad de los productos que se ofrecen.

Para cumplir con los elementos mencionados, se requieren de una supervisión constante que permita evaluar si los procesos de atención al cliente y los productos y servicios ofrecidos se estén realizando correctamente, es decir, que tengan la calidad establecida por la compañía; con el fin de garantizar el cumplimiento a las políticas de calidad, que contribuya a que tengan

un mejor posicionamiento en el mercado, debido a que los clientes siguen eligiéndolos a pesar de todas las alternativas existentes.

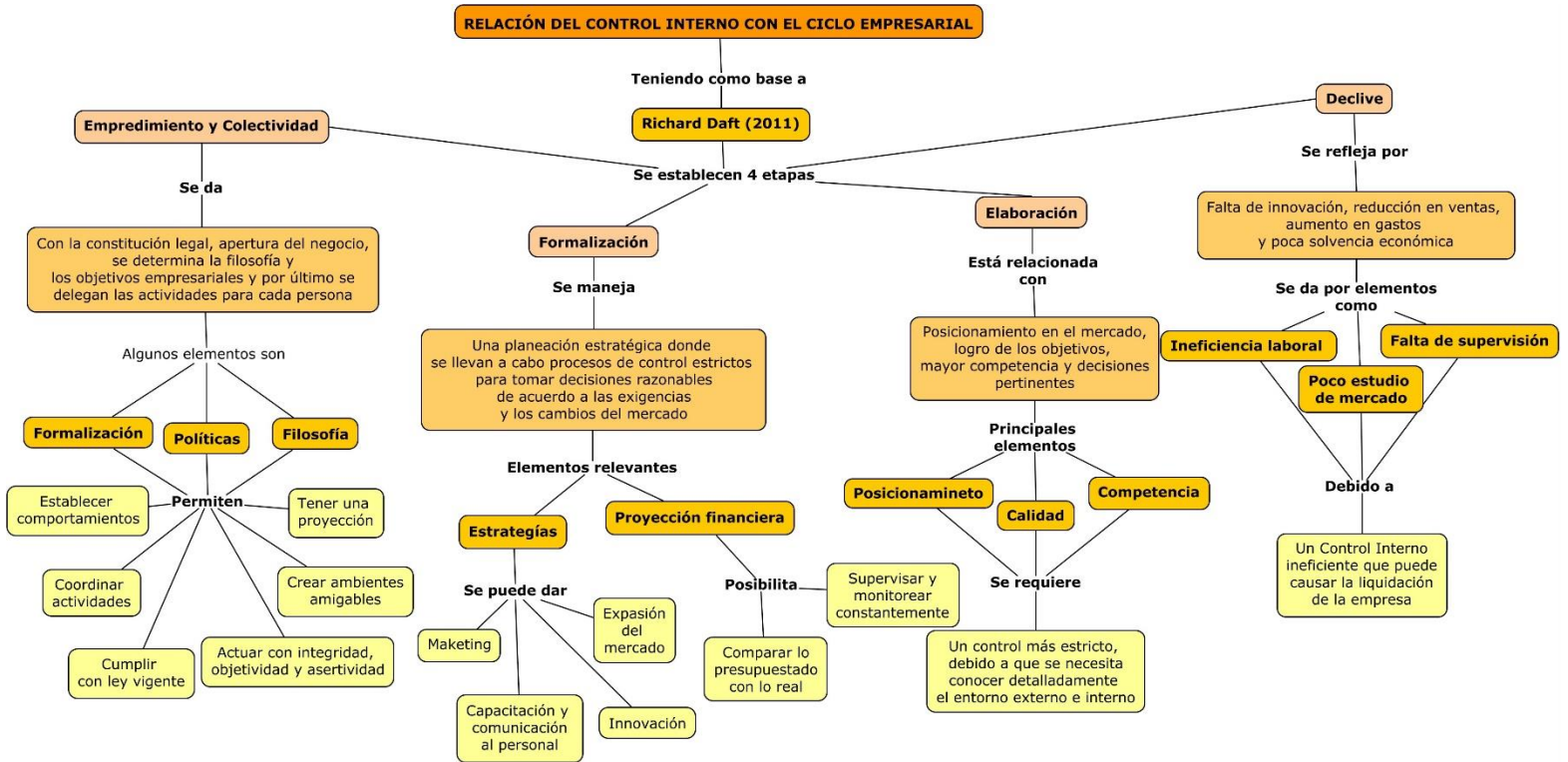
Esta etapa exige un control interno más estricto debido a que se debe verificar si se está cumpliendo con toda la normativa legal vigente acerca de empleados, producción, ventas, competencia y calidad.

- **Etapa de Declive:** debido a la falta de control interno, la empresa no logra mantenerse en la etapa anterior, por razones como la falta de solvencia económica, poca supervisión y por la ineficiencia tanto en la parte laboral como en el estudio del mercado.

Si la compañía no quiere perder su valor, es importante que desde el principio se establezca un buen ambiente de control, donde el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando altos niveles de productividad y procesos de buena calidad, creando alternativas que le permita volver a renacer y continuar creciendo con su actividad económica. De lo contrario, se verá notoriamente la reducción de la producción por agotamiento de recursos, por falta de innovación o porque no cumple con las expectativas del cliente, reduciendo significativamente sus ventas; lo que conlleva a que la empresa no tenga capacidad para solventar los gastos y hacerles frente a los riesgos que se presentan en el mercado, viéndose en la obligación de liquidar su empresa.

Mapa 2.

Relación del Control Interno con el ciclo empresarial



Fuente: Construcción propia

Para concluir, Todas las organizaciones deben pasar por el ciclo empresarial para lograr el éxito, pero la duración y cómo evolucionan en cada etapa varía dependiendo de cada caso en particular. Es importante recalcar que cada uno de los elementos identificados en las etapas del ciclo empresarial, de alguna u otra manera se relacionan con el control interno, debido a que todos estos tienen un grado de importancia en el desarrollo de cada fase, permitiendo que se ejecuten de manera eficiente y eficaz, lo cual ayuda a evidenciar una vía doble entre el Control Interno y el ciclo empresarial, donde ambos se colaboran mutuamente.

Para finalizar, es importante que todas las organizaciones ejecuten un Control Interno óptimo que este diseñado de acuerdo a las necesidades de las empresas y requerimientos

establecidos por los entes reguladores, que permita realizar los procesos de gestión financieros y administrativos de manera pertinente, mejorando el uso de recursos y minimizando los riesgos económicos, sociales y ambientales; para así alcanzar mejores niveles de productividad, con el fin de lograr mayor sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en la organización.

Para dar solución a este objetivo, se usó una matriz donde se analizó la postura de varios autores de acuerdo a los elementos de cada ciclo empresarial. Posteriormente, se dedujo la funcionalidad que tiene el Control Interno frente a cada etapa

Conclusiones

1. Los elementos del Control Interno, sirven para que en las Mipymes se genere mayor sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, tanto para aquellas que llevan una larga trayectoria en el mercado, como para las que apenas están iniciando sus procesos empresariales, resaltando que la implementación de estos, proporciona una garantía, permitiendo el logro de los objetivos planteados por la compañía tanto a nivel operativo, financiero y legal; debido a que cada componente contribuye de cierta manera a la permanencia y mejoramiento continuo de una manera más efectiva, eficiente y eficaz, donde el Ambiente de Control contribuye a un entorno de trabajo amigable, donde todos los empleados se sientan comprometidos al 100% con las actividades asignadas, aportando así al mejoramiento y crecimiento continuo de la empresa; la Evaluación de Riesgos que se encarga principalmente de identificar y analizar todas las variables tanto internas como externas, para luego crear Actividades de Control que mitiguen o eliminen los riesgos que se puedan presentar. Por otro lado, el elemento de Información y Comunicación posibilita que la gerencia cumpla con su responsabilidad y les informe a todos los interesados, mediante datos concisos, claros y reales la situación económica y financiera de la empresa para así poder realizar los análisis pertinentes y por último realizar un seguimiento de las actividades donde se evalúe el desempeño, productividad y eficiencia de todas las áreas del ente económico por medio de la Supervisión y Monitoreo.
2. El Control Interno es una herramienta de gestión fundamental que ayuda a las empresas a mejorar la toma de las decisiones, lo que permite mejorar la sostenibilidad y crecer en el

tiempo, lo anterior se ha evidenciado con las entrevistas realizadas, debido a que los gerentes de las diferentes empresas están de acuerdo con la importancia de conocer y aplicar el Control Interno en las diferentes áreas de la organización.

Adicionalmente, también se evidencia que la falta de este, puede ser un limitante que le impide a las Mipymes optimizar su desempeño y eficacia en la operatividad, pero se debe tener en cuenta que no se puede aplicar el mismo Control Interno que en las grandes organizaciones, ya que este debe ir ajustado a las condiciones, características y objetivos de cada ente económico.

Si bien muchas de las Mipymes no implementan una herramienta de Control Interno bien estructurado, porque piensan que el valor de implementación del mismo puede ser muy elevado, considerándolo como un gasto que por su capacidad financiera no podrían solventar, pero aun así lo ejecutan de manera más informal y no tan estricta, logrando de igual manera cumplir con los objetivos trazados. Sin embargo, otras organizaciones si optan por una implementación más organizada ya que creen que esta herramienta les ofrece mayor posibilidad de optimizar la utilización de recursos y mejorar sus niveles de productividad, por medio de la generación de nuevas iniciativas y estrategias que ayudaran a la adecuada toma de decisiones, así como facilitar que las auditorías tanto de gestión como financieras sean efectivas.

En definitiva, cuando una empresa comience a ejecutar un Control Interno de manera más estructurado, sería conveniente que realicen una comparación del antes y después de la implementación de este, para que así puedan evidenciar el mejoramiento de las operaciones tanto a nivel financiero, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización.

3. Los elementos con mayor grado de importancia en cada una de las etapas son: la claridad en los objetivos, planteamiento de políticas, las estrategias de innovación y comunicación para un mejoramiento continuo.

Por otro lado, es importante que la información que se genere en la empresa, se comunique a todo el personal, para que todos estén actualizados de lo que está ocurriendo en el entorno, sintiéndose parte de ella y que de esta manera generen un ambiente de control cálido y sólido permitiéndoles estar a gusto y motivados con las actividades que desempeñan en la organización. De igual manera, es fundamental analizar los riesgos que se puedan presentar para así crear herramientas de control que permitan mitigar o eliminar estas amenazas y salvaguardar todos los activos que posee el ente económico, realizando una supervisión y monitoreo constante que permita evaluar si los recursos se están usando eficientemente y si la calidad que se le ofrece al cliente, ya sea en el producto/servicio o en la atención que se le esté brindando sea de manera correcta.

Finalmente, si las Mipymes desean sostener, crecer y desarrollar su objeto social en un entorno económico fluctuante, es importante que establezcan desde su inicio un control interno bien estructurado, que les ayude a plantear estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y metas empresariales, claro está, que todo esto se debe hacer dependiendo de su capacidad de gestión, respuesta e innovación, y de la importancia que se le den al recurso humano, representando esto una ventaja competitiva para la organización.

Recomendaciones

- Es importante que las Mipymes empiecen a implementar el Control Interno en todas las áreas, debido a que les va a permitir administrar efectivamente los recursos que poseen tanto humanos como financieros. Lo anterior, requiere un mayor compromiso por parte de los empresarios, pues es necesario que tengan la iniciativa de fortalecer su conocimiento en este tema y que no solo se vean en la necesidad de aplicarlo en la producción para cumplir con un requisito, sino que lo tengan para que puedan generarle a la empresa y a sus stakeholders valor agregado.
- Es necesario que, en las universidades planteen un pensum más riguroso acerca del Control Interno para que los futuros profesionales reconozcan lo fundamental que es conocerlo y ejecutarlo; pues les permite a las empresas tener sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad.
- Los profesionales contables deben ser más conscientes a la hora de promover una correcta ejecución del Control Interno en las empresas, el cual le va a permitir a las organizaciones superar de manera satisfactoria cada ciclo empresarial, generándole mayor estabilidad al momento de llegar a la madurez y de alguna manera evitar o superar la etapa del declive; en caso de enfrentarlo, el Control Interno les va a facilitar los componentes necesarios para superar las crisis y los posibles riesgos.

Referencias

- Andrés Montoya, J. E. (2018). *Cámara de Comercio*. Obtenido de <file:///C:/Users/sala%20internet%20biblio/Desktop/Presentaci%C3%B3n%20lanzamiento%20vf.pdf>
- Blanco, S. A. (2013). *Aditoria del control interno*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Bonilla, E. C., & Rodríguez, S. P. (1997). *La investigación en ciencias sociales: Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá : Norma.
- Cameron, K., & Whetten, D. (Junio de 1987). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/271675018_Organizational_Effects_of_Decline_and_Turbulence
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Echeverri, J. E. (21 de Mayo de 2018). *Asociación Nacional de Instituciones Financieras*. Obtenido de <http://www.anif.co/Biblioteca/politica-fiscal/antioquia-avanza-firme-en-el-fortalecimiento-de-su-base-empresarial>
- Estupiñan, R. G. (2006). En R. G. Estupiñan. Bogotá: EcoeEdiciones.
- Estupiñan, R. G. (2006). Control Interno y Fraudes. En R. G. Estupiñan, *Control Interno y Fraudes* (pág. 467). Bogotá: EcoeEdiciones.
- García, F. M. (marzo de 1997). *Un diagnóstico sobre las condiciones sociolaborales de las confeccionistas*. Obtenido de <http://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/12/DON-Matias-entre-el-Desarrollo-y-el-Progreso-un-Costo-para-las-Trabajadoras-Marzo-1997.pdf>
- Giraldo, Á. M., Del Río, E. M., & Ramírez, J. G. (2013). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de http://45.5.172.45/bitstream/10819/1595/1/Implementacion_Control_Interno_Giraldo_2013.pdf
- Hernández, N. R. (2014). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21858/Comparativo%20de%20Diversos%20Modelos%20del%20Ciclo%20de%20Vida%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México : McGRAW-HILL .
- Leal, P. A., & Valderrama, P. A. (2017). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/710/1/FAA-spa-2017-Characterizacion_del_impacto_de_los_sistemas_de_control_interno_en_la_supervivencia_de_las_Mipymes.pdf

- Leiva, J. C. (2006). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *TEC Empresarial*.
- Martínez, M. M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas S.A.
- Mejía, R. C. (2016). Sistema de Control para las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revistas Académicas Univesidad Eafit*, 72-86.
- Mincomercio. (5 de Junio de 2019). *Mincomercio*. Obtenido de Mincomercio:
<http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Ministerio de comercio, i. y. (5 de Junio de 2019). *Mincomercio*. Obtenido de Mincomercio:
<https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>
- Rincón, M. Q. (2017). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59608/MauricioRinconQuintero.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Samir, D., Quiroz, O., & Sánchez, F. (2010). Metodología de control interno para las pequeñas empresas (CIPE). *Trabajos de grado contaduría pública*, 1-41.
- Vega, R. A., Castaño, A. R., & Mora, J. R. (2011). *Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*.