



## CONTROL INTERNO DE LAS PYMES

Ramírez-Avalos, Cynthia Sammanta<sup>1</sup>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON, México.  
Ave. Tenochtitlan #684 Col. Valle del Sol, Sabinas Hidalgo Nuevo León, México Cel. 045 (824)1063063  
cynthia\_ramirez\_2007@hotmail.com

*Fecha de envío: 09/Mayo2016*

*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

### Resumen

El propósito de la investigación es reflexionar sobre ¿Qué? o ¿Cuánto? conocimiento tienen los empresarios mexicanos y/o emprendedores denominados PyMEs, sobre el CONTROL INTERNO de su Organización; siendo que este juegan un papel muy importante en el crecimiento y desarrollo de su negocio, los empresarios solo necesitan tener un guía o consultoría que les muestre los caminos necesarios para aplicarlo y más en esta región puesto que llevando una buena revisión de los procedimientos, las áreas claves y de la responsabilidad se podrán detectar con anticipación los riesgos que se podrían correr. Esta investigación favorecerá a dueños de negocios , ya que este trabajo proporciona una herramienta de apoyo para las PyMEs, así como a los Despachos Contables que deseen incorporar el servicio de Auditoría.

### **Palabras Clave.**

Control Interno, Pequeñas Empresas, Medianas Empresas, PYMES, Consultoría, Auditoría.

### **Introducción.**

Una característica importante en las PYMES es el ordenamiento y la falta de organización para efectuar una correcta aplicación de un Control Interno que ayuda a disipar y resolver dudas en cuanto a la operación misma de la empresa ya sea técnica o administrativamente, las Normas y Procedimientos de Auditoría en su boletín 3050 "Estudio y Evaluación del Control Interno" menciona que la estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos: El ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control, la vigilancia. Por lo tanto la planeación administrativa y contable en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es una herramienta para mejorar la eficacia, la organización de las pequeñas y medianas empresas y es la base para la toma de decisiones. Siendo las Tecnologías de Información (TIC) una pieza clave en la automatización de las actividades realizadas, dependiendo del Plan de Negocios que se haya establecido, así como en la formulación de indicadores que servirán de base para detectar y corregir anomalías o desviaciones al control interno.

De esta manera podremos hablar de los beneficios de una consultoría, así como los niveles auditables para las empresas de acuerdo a la operación que maneje para ejercer controles adecuados y específicos en los procesos clave.

Partiendo de esto se elabora una investigación para analizar el control interno en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esperando apoyar y orientar a los usuarios principales (dueños, socios) de las empresas para mejorar e implementar manuales de procedimientos y políticas para el éxito de sus negocios.

## **Marco Teórico.**

### **1. PyMEs su Origen**

Desde el punto de vista internacional (IASB), las PYMES son entes económicos con 50 trabajadores Lima Rosado (2006). En México, las micro empresas tienen entre 1 y 10 trabajadores, las pequeñas empresas entre 10 y 50 y las medianas de 50 a 250 trabajadores, entonces las normas para PYMES que se analizan a son aplicables a pequeñas y medianas y no a las micro; para generar su información, éstas tendrán que atender a sus necesidades estrictamente operativas (plan de negocios, formación de indicadores de desviaciones) o a sus obligaciones fiscales, según el Código Fiscal de la Federación, ya que no existe organismo que las norme o audite .

"No está mal que existan torterías o taquerías, pero las que van a ayudar al desarrollo económico del país serán aquellas empresas de esta base que estén buscando cómo mejorar procesos, productos o servicios".

Señaló que otro de los retos a los que se enfrenta el empresario mexicano es su escasa visión a futuro, pues se siente un pequeño jugador en el entorno económico, sin capacidad de acción, mientras que en otros mercados se habla de pequeñas nuevas empresas cuyo objetivo es ser grandes.

### **Características de las PYMES**

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan (Amaro, 2009).

- 1) Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera.
- 2) Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- 3) Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos.
- 4) Son objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario.
- 5) Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales.
- 6) Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas; por lo tanto, este tipo de empresas busca la ayuda de profesionales para reunir y entender la información que requiera para toma de decisiones bien sustentadas.
- 7) Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

## **Control Interno**

“El sistema de ‘control interno’ consiste en una serie de procesos, referencias, y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento, que le dan certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones con una seguridad razonable hacia el logro de sus objetivos y bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua”; así lo define, Cruz Reyes (2007, p. 38).

Un modelo de Control Interno debe considerarse que el éxito en su implantación dependerá en gran medida de su adaptación a las peculiaridades propias de la organización (Blanco 2008).

Disponer de un Sistema de Control Interno ayuda a dotar de seguridad razonable a las empresas. Éstas ya disponen de controles sobre sus procesos. El Control Interno ayuda, por un lado a unificarlos y racionalizarlos, así como a detectar qué situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales. Adicionalmente, un Sistema de Control Interno aporta otras ventajas para las compañías que lo adoptan.

¿Cuáles son estas ventajas? Realmente existen múltiples razones que aconsejan disponer de un modelo de Control Interno. Algunas de ellas se enumeran a continuación:

1. Garantiza una seguridad razonable para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, fundamentalmente mediante la adopción de sus distintas vertientes:
  - ✓ Eficiencia y eficacia de las operaciones.

- ✓ Fiabilidad de la información.
  - ✓ Identificación, evaluación, medición y control de los riesgos de la entidad.
  - ✓ Cumplimiento normativo (tanto de requerimientos legales como de los procedimientos internos).
2. Constituye la base necesaria para conseguir la transparencia requerida por todas las partes (reguladores/supervisores, clientes, accionistas, proveedores, etcétera).
  3. Potencia la operativa interna de las entidades.
  4. Incrementa la capacidad de gestionar situaciones adversas (tanto internas como externas).
  5. Ayuda en la definición de planes de acción para solucionar deficiencias significativas.
  6. Facilita la ejecución y seguimiento de los planes de negocio.(Blanco, 2008)

### **¿Qué es una Consultoría?**

En la presente sección se definirá el término de consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras, cuando la persona que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son. En su sentido más amplio, es un proceso que resulta de una relación establecida entre personas que tratan de resolver un problema y otras que intentan ayudarlas. Se suele denominar «cliente» al que necesita la ayuda y «consultor» al que la ofrece (Audirac Camarena y otros, 1996).

Enfatiza que un consultor de empresas familiares debe entender que la relación con el cliente no es de subordinación. Consultor y cliente están al mismo nivel y, de lado y lado, deben discutir los hechos y temas difíciles antes de tomar decisiones. Goodman (1998).

Resumen en general, la consultoría profesional es la transmisión de conocimiento para efectos prácticos, es decir, son conocimientos para ser aplicados en el desarrollo de algún proyecto, actividad o logro de objetivos definidos de alguien ajeno al consultor, quien solicita el consejo, consulta o asesoría. (Islas Benítez, 2012, pág. 12)

Es conocido que estas consultas o preguntas se dan de manera informal y de igual manera se obtiene una respuesta solo personal.

El empresario mexicano se caracteriza por ser un "hombre orquesta"; sin embargo, los tiempos cambian. Ahora son épocas para realizar alianzas y contratar servicios externos para hacer más eficiente el negocio y ser competitivos. Para alcanzar los objetivos anteriores es necesario acudir con expertos que puedan decirnos con exactitud hacia dónde se dirige nuestra empresa, así como las características del mercado que se ataca (Arce Barrueta, 2002).

### **Campo de oportunidad: PyME**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. (Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 2012: 1-17)

Entonces mencionamos como algo importante y como medida de implementación la Vigilancia: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados (Pérez, 2007).

### **Auditoria**

El Instituto de Auditores Internos en "Normas de Auditoría Interna" define a la Auditoria como la: función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la Dirección. Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficiencia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento " (Casal, Pérez Schwartz, González, pág. 99, 1982).

Resulta distinta la situación del auditor interno, debido a que este no debe dictaminar sobre los estados contables ni afrontar responsabilidades de índole legal o técnica. Sin embargo, este



profesional se encuentra más expuesto en cuanto a las normas de seguridad y conocimiento de la empresa.

Una auditoría interna bien organizada y dirigida es esencial para asegurar: Que la empresa cuenta con una estructura de gobierno adecuada, que sus riesgos están siendo administrados de una manera eficaz y eficiente, que sus controles son adecuados y suficientes, que sus operaciones son eficaces y eficientes, y que sus directrices se están cumpliendo. En otras palabras, las organizaciones en busca del éxito en los negocios, deben considerar la contratación de auditores internos como una inversión esencial para el logro de sus objetivos. (Ruiz de Young, 2013, pág. 16 )

#### A. Declaración del problema

El propósito de este estudio cualitativo es analizar el control interno en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) Cruz Reyes (2007) definió “El sistema de ‘control interno’ consiste en una serie de procesos, referencias, y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento, que le dan certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones con una seguridad razonable hacia el logro de sus objetivos y bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua”. Es por ello la importancia que aportara esta investigación en este ramo y sobre todo para el éxito financiero y el riesgo de posibles fraudes.

#### B. Definición de objetivos

- 1) Compartir con los empresarios los beneficios de contar e implementar un control interno.

- 2) Establecer como estrategia la orientación de una consultoría para el éxito y crecimiento de las PyMES.

### **Justificación**

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan desde distintos puntos el Control Interno. Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que pertenecen a este sector que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Declaración de Hipótesis.

El control interno en las PyMEs es un factor que influye de gran manera en el crecimiento y desarrollo de estas.

Variabes en la Investigación.

- **Variable Independiente**

Aplicación del control interno en las PyMEs.

- **Variabes Dependientes**

## Eficiencia Operativa.

### C. Pregunta/s de investigación

- 1) ¿Se obtiene la eficacia de las operaciones por medio de un adecuado control interno?
- 2) ¿El control interno comprende todas las medidas necesarias en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar su exactitud y seguridad de los datos de contabilidad?

### Análisis de resultados

Empezar con la gerencia que es el nivel de mas alta jerarquía , para que de acuerdo con un procedimiento se realice un diagnostico de la situación , basándose siempre en los procesos del negocio , actividad que realizan ya sea de elaboración o comercialización de producto , numero de trabajadores , así como cual es su plan de crecimiento a corto , mediano y largo plazo .

<b>Encabezado de sección</b>	<b>Información proporcionada</b>
<b>Portada</b>	Nombre , logotipo , información de contacto , numero de ejemplar , fecha de preparación y clausula de exención de responsabilidad.
<b>Tabla de contenido</b>	Lista de las secciones clave del plan de

	negocios.
<b>Resumen ejecutivo</b>	Un resumen de 2 o 3 paginas de los puntos significativos , que tiene la finalidad de motivar al lector a continuar leyendo.
<b>Industria , cliente meta y análisis de la competencia</b>	Características clave de la industria , incluidos los diferente segmentos , y el nicho en el planea competir .
<b>Descripción de la empresa</b>	Objetivos de la empresa , naturaleza del negocio , su producto o servicio principal , su estatus actual (empresa nueva , adquisición o expansión ) e historia ( si la hubiera) y la forma jurídica que ha adoptado la organización .
<b>Plan de producto / servicio</b>	Justificación de por que las personas compraran el producto o servicio , a partir de sus características únicas .
<b>Plan de marketing</b>	Estrategia de marketing , como los métodos de identificar y atraer clientes , estrategia de ventas , tipo personal de ventas , canales de distribución , tipos de promociones y publicidad y políticas de crédito y fijación de precios .

**Plan de operaciones y desarrollo**

Métodos de operación o manufactura , instalaciones operativas (ubicación , espacio , equipo) , métodos de control de calidad , procedimientos de control de inventarios y operaciones , fuentes de abastecimiento y capacitación de empleados.

**Equipo gerencial**

Descripción del equipo de administración , inversionistas externos y directores , planes de reclutamiento y capacitación de empleados.

**Riesgos críticos**

Cualquier riesgo inherente conocido en la iniciativa de emprendimiento.

**Oferta**

Cuanto capital necesita el emprendedor y como se utilizara el dinero ( sección utilizada para atraer inversionistas )

**Estrategia de salida**

Medios en que un inversionista – y el emprendedor – puede beneficiarse de su inversión en la empresa.

**Plan de financiamiento**

Fuentes de financiamiento consideradas ; todo estado financiero histórico , si los hubiera ; estados financieros proforma de

3 a 5 años , incluidos los estados de resultados , balances generales , estados de resultados y presupuestos de efectivo.

### **Apéndice y documentos de apoyo**

Diferentes materiales complementarios y apéndices para ampliar la comprensión que tenga el lector del plan .

---

### Discusión de resultados

En base al análisis de resultados se trabajaría en etapas que serian 3 :

Primera etapa : se recolectara la información en los archivos y expedientes del negocio , se realizaran entrevistas con el dueño del negocio para elaborar una visión , valores .

Segunda etapa : Se interactuara directamente con cuestionario que se aplicara a los trabajadores en base a las variables de control interno y eficiencia operativa .

### **Formato**

### **Evaluación del Ambiente de Control**

El propósito de completar este cuestionario es obtener conocimiento del ambiente de control y evaluar su efectividad global , por ejemplo , identificar los tipos de errores potenciales y los factores que afectan el riesgo de error material , y considerar el efecto en el plan de control . Respuestas no satisfactorias no necesariamente significan que el ambiente de control no es efectivo . Los efectos combinados de las respuestas deben ser considerados al evaluar su efectividad global. El auditor tiene que entender que ciertos procedimientos de control están relacionados con las áreas de auditoria y al mismo tiempo obtener un entendimiento general de ambiente de control . Si el auditor cree que el entendimiento de esos procedimientos de control es necesario para planear la auditoria , estos deben ser documentados en la columna de comentarios de este formato.

	SI	NO	N/A	Comentarios
¿La gerencia o el propietario / gerente demuestran preocupación por el control de realizar procedimientos de control interno , como serian procedimientos de autorización , preparación o revisión de conciliaciones regularmente , y revisión de cuentas por cobrar , etc.?				
¿La gerencia o el propietario /gerente muestran interés en los reportes financieros?				
¿Se involucra el propietario/gerente en el				

diseño y autorización de los procedimientos del sistema de contabilidad?

¿Cuenta la gerencia o el propietario/gerente con un plan de ganancias o de negocios , presupuestos o pronósticos de sus resultados?

¿Entiende y utiliza la gerencia los estados financieros y otros reportes como la declaración de impuestos, para su toma de decisiones?

¿Revisa la gerencia , periódicamente , los resultados operativos o las variaciones en el presupuesto?

¿Se preocupa la gerencia por las referencias y antecedentes del personal de nuevo ingreso?

¿Tiene el personal el conocimiento , educación y experiencia para desarrollar bien su trabajo?

¿Entiende el personal las obligaciones y procedimientos aplicables a su trabajo?

¿Hay evaluaciones del desempeño del personal?

¿Permite la cantidad de trabajo controlar la calidad del mismo por parte de la gerencia o el



personal contable?

¿Toma el personal vacaciones y las responsabilidades rotan cuando las personas están de vacaciones?

¿Es la rotación de personal relativamente baja?

¿Le comunica la gerencia a sus empleados practicas aceptables , conductas y normas en conflictos de interés , etc.?

¿Esta la gerencia satisfecha con la honestidad de los empleados?

¿Las experiencias previas con el cliente indican capacidad e integridad por parte del personal empleado?

¿Ha establecido la gerencia medidas para prevenir acceso no autorizado o destrucción de documentos , registros , programas de computadora y activos?

¿Hay normas contables establecidas y un catalogo de cuentas que responda a las necesidades de información del cliente?

¿Ha establecido la gerencia procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios

a programas computacionales?

¿Ejerce , razonablemente la gerencia control sobre las operaciones , de tal manera que hay ausencias de crisis en el desarrollo de las operaciones o contabilidad (organiza áreas de trabajo para que no hay retrasos inusuales , o inadecuada documentación de todas las transacciones significativas , etc.?

¿Ha establecido la gerencia normas y procedimientos que proveen exactitud razonable de estimaciones contables?

---

Tercera etapa : La implementación de resultados dentro del negocio.

## **Conclusiones**

El gerente o empresario principalmente es el responsable de planear el tiempo y el recursos financiero , y delega a sus empleados ( supervisor) la ejecución de las ideas del dueño del negocio , esto es muy común de las PYMES . Pero se le debe dar seguimiento y en ocasiones el factor tiempo y el no darle seguimiento a proyectos hacen que la coordinación y control interno , resulte muy poco exitosa hoy en día el apoyo de las tecnologías de la información hacen que el trabajo se realice de forma mas rápido con una buena inducción se lograra en menos tiempo lograr las metas .

Así como también los canales de comunicaciones entre dueño de negocio y empleados debe ser clara sin importar tamaño , estructura y naturaleza de sus operaciones , este tipo de empresa permite diseñar estrategias de prevención y de detección que permitirán encontrar la mejora continua en las áreas administrativas y contables para que información sea veraz y se puedan tomar decisiones .

Es muy importante que el empresario no pierda de vista que una cosa es la propiedad y la otra la capacidad de dirigir , que delegar le permitirá realizar otras actividades importantes como buscar nuevos mercados , programas de gobierno que impulsen a este tipo de negocios , y al hacerlo tener la oportunidad de dar a sus empleados el aportar ideas innovadoras que harán que este se sienta tratado como parte de fundamental del éxito de la misma.

### **Recomendaciones**

1. Capacitación al personal administrativo en cuanto procesos y responsabilidades.
2. Implementar un manual de políticas .
3. Formar un equipo de dirección : que seria integrado por el mismo personal que trabaje a su lado , que este permitirá dividir le trabajo y confiar en este mientras el no se encuentre .

4. Informar el desempeño del negocio : mediante pequeñas reuniones donde se comunique los resultados y los beneficios que esto resulta entre los empleados que se les tome en cuenta .
  
5. No desesperarse : No tirar la toalla cada que surge un problema , tener disciplina y enfocarse hacia la meta , siempre existe una solución como la consultoría externa por medio de un especialista .

## Referencias

Article. COPYRIGHT 2002 Servicios Editoriales Sayrols S.A. de C.V. *Negocios Y Tecnología*. 14.10 (Oct. 2002): p69.

IMCP. Año 41, Núm. 484, Pág. 12. Islas Benítez, Leticia Miriam. "Contadores en la Consultoría Contaduría Pública" (Diciembre 2012)

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA191073383&v=2.1&u=uanl1&it=r&p=IFME&sw=w>, (MLA 7<sup>th</sup> Edition) "Para medianos y pequeños." *Semana Económica* 7 Dec. 2008: 14. *Informe*. Web. 6 Feb. 2013.

IMCP. Año 41, Núm. 484, Pág. 37. Navarro Aldape, Gabriel. "Contadores en la Consultoría Contaduría Pública" (Diciembre 2012).

COPYRIGHT 2002 Servicios Editoriales Sayrols S.A. de C.V.  
¿Busca asesoría? Los consultores tienen la capacidad de orientar al empresario para que sea más productivo y aumente las ganancias. (Las Cinco Mejores Empresas De Consultoría) *Negocios Y Tecnología*. 14.10 (Oct. 2002): p69.

Goodman, Joe M. "Defining the New Professional: The Family Business Counselor".  
Family Business Review, (1998). 11(4), 349-354.

Morales Navarrete, Gilberto. "Contadores en la Consultoría Contaduría Pública"  
(Diciembre 2012) IMPC. Año 41, Núm. 484, Pág. 18.

Autores: Antonorsi Blanco, Marcel

Fuente: Debates IESA; jul-sep2010, Vol. 15 Issue 3, p48-52, 4p

ISSN: 13161296 Número de acceso: 54735342

Base de datos: Fuente Académica Premier

Jiménez Lizardi, Jorge. "Contadores en la Consultoría Contaduría Pública" (Diciembre  
2012) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Año 41, Núm. 484, Pág. 28.