



Escuela de  
Graduados  
FCE · UNC

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONOMICAS ESCUELA DE**

**GRADUADOS**

Carrera: Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

# Análisis de un sistema de control interno en una PyME familiar de rubro comercial

Autor:

Lic. en Administración – Cra. Pamela López

Tutor:

MBA Fernando Scarmagnan

-2019-

---

## AGRADECIMIENTOS

Tengo el deseo de agradecer a cada una de las personas que con su aporte nos permitieron este logro.

Comienzo agradeciendo a la Dra. Eliana Werbin y a todo el cuerpo de profesionales de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas – UNC - que desde su lugar de trabajo, y con su oportuno aporte, nos supieron motivar y acompañar en este proceso.

A mi tutor, el MBA Fernando Scarmagnan, por su predisposición y acompañamiento en la realización del presente trabajo.

Asimismo, agradecer el compromiso asumido por el Dr. Argüello que con su asistencia metodológica y corrección provocó una mejora significativa a la calidad final de este proyecto de grado y un aporte importante para el avance del trabajo.

Al Cdor. José Blanch y al Cdor. Mariano Castells por ayudarme a crecer y desarrollarme profesionalmente compartiéndome sus conocimientos.

Finalmente, agradecer a mi familia por acompañarme *siempre*.

## DEDICATORIAS

A mi familia, por su amor, incondicionalidad y motivación para alcanzar un nuevo objetivo, y a mi compañero Cdor. Emmanuel Moyano también, por su amor, su predisposición y colaboración desinteresada.

## RESUMEN

El presente trabajo se preparó para concluir con el programa académico de la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, cursada en la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba -, bajo la tutoría del MBA Fernando Scarmagnan, el objeto es determinar cuáles son los aspectos dentro de una Pyme Familiar que deben analizarse para aplicar el Modelo Integrado de Información sobre Control Interno.

El proceso de análisis se efectúa en tres etapas, la primera consiste en estudiar el contexto de la contabilidad de gestión en Pymes Familiares. Definiendo, caracterizando y determinando que aspectos tener en cuenta para implementar Control de Gestión en empresas de este tipo. En segundo lugar, se estudian modelos de sistemas de control utilizados a nivel internacional para analizar sistemas de control interno. Los modelos elegidos son: COSO, CoCo, ACC y Modelo integrado de información sobre control interno. Finalmente, como última etapa se hace un estudio de la experiencia práctica en la organización elegida para desarrollando una propuesta que sistematiza el análisis de aspectos relacionados con el control interno, para poder introducir mejoras y evaluar su evolución.

**Palabras claves:** modelos de control interno, debilidades, deficiencias, empresas familiares.

## ABSTRACTS

The present work has been prepared to conclude with the academic program of the Specialization in Superior Accounting and Auditing, studied in the Graduate School of the Faculty of Economic Sciences - National University of Cordoba -, under the tutorship of the MBA Fernando Scarmagnan, the object is determine what are the aspects within a family SME that must be analyzed to apply the Integrated Model of Information on Internal Control.

The analysis process is carried out in three stages: the first is to study the context of management accounting in Family SMEs. Defining, characterizing and determining what aspects to take into account to implement Management Control in companies of this type. Second one; different models used internationally to analyze internal control systems have been studied and the chosen are: COSO, CoCo, ACC and the Integrated Model of Information on Internal Control. Finally, as a last stage, a study of the practical experience in the chosen organization is made to develop a proposal that systematizes the analysis of aspects related to internal control, in order to introduce improvements and evaluate their evolution.

**Keywords:** Internal control models, weaknesses, deficiencies, family businesses.

INTRODUCCION .....	1
METODOLOGÍA.....	4
RESULTADOS Y DISCUSION.....	6
1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el contexto de la contabilidad de gestión en PyMes familiares. ....	6
Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. ....	6
Caracterizando a la PyMe familiar .....	6
Implementación de control de gestión en empresas familiares .....	9
2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre modelos de sistemas de control interno aplicados a nivel internacional para evaluar sistemas de controles internos. ....	11
Control interno .....	11
Control interno, una temática global.....	12
Modelonorteamericano, COSO .....	13
Modelo canadiense, CoCo .....	15
Modelo australiano, ACC.....	16
Modelo integrado de información sobre el control interno, MIICI .....	17
El juicio del auditor. Determinación de materialidad. ....	21
Críticas a los modelos actuales .....	22
3) Estudio exploratorio de la experiencia práctica para la incorporación del MODELO INTEGRADO DE INFORMACION SOBRE CONTROL INTERNO en una PyMe familiar de rubro comercial.....	24
Estudio de la experiencia práctica .....	24
3.1) Características de la empresa familiar objeto de estudio.....	25
3.2) Modelo integrado de información sobre control interno. ....	26
3.2.1) Diagnóstico de control .....	27
3.2.2) Calidad de Control .....	27
3.2.3) Análisis de las debilidades .....	28
3.4) Propuesta y su alcance.....	29
3.4.1) Análisis de información no financiera .....	29
3.4.2) Análisis Plan de cuentas.....	31
Conclusiones .....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS .....	38
ANEXO I .....	1

## INTRODUCCION

En la actualidad las empresas deben enfrentarse a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel de entorno y cambios sociales, los que conllevan a nuevos desafíos para el empresario; sobre todo en la forma en la que gestionan la empresa, y con ellos nuevos paradigmas de gestión. Estos nuevos paradigmas, surgen, no solo por los cambios tecnológicos, sino también por los constantes cambios que afectan al proceso de negocio y el entorno. En consecuencia, las predicciones empresariales pueden quedar obsoletas en menos de veinticuatro horas, por lo que la planificación y el control deben tomar un papel relevante en la empresa (Jaramillo Salgado, 2015).

El presente trabajo toma como objeto de estudio una PyMe familiar de rubro comercial. Por su tamaño, las PyMes familiares son más susceptibles a sufrir el entorno cambiante y dinámico en el cual están inmersas. Al mismo tiempo no pueden dejar de lado los problemas y conflictos del día a día, en definitiva, se vuelven más vulnerables que las empresas no familiares, al implementar un modelo de gestión adecuado (Buelvas-Meza & Mejía-Alfaro, 2014).

Sin embargo, las empresas familiares se han formado y sostenido en el tiempo más por hacer y en base a la experiencia, que por aplicar planes de negocios estudiados y diseño organizacional. Sus sistemas de control interno no responden a las necesidades organizacionales de forma oportuna; concientizar de su existencia y readecuarlo es una necesidad sentida en el proceso de mejoramiento de cualquier entidad (Montilla Galvis y otros, 2007).

Generalmente, este tipo de organización centra sus controles en los sistemas económicos-financieros, muchas veces porque desconocen que independientemente del tipo y/o tamaño, todas pueden beneficiarse con la utilización complementaria de la contabilidad de gestión. Aplicar contabilidad de gestión ayudará a obtener información relevante para la planeación y el control de las operaciones (Buelvas- Meza & Mejía-Alfaro, 2014).

En todas las organizaciones existen puntos de referencia claros, normas, autoridades, comportamientos esperados donde se insertan individuos con intereses particulares. Dentro de este marco el individuo y la organización están en constante interacción y, dado el continuo intercambio, deben existir un mínimo de reglas que permitan optimizar la operatoria

organizacional, este mínimo de normas se conoce como Sistema de Control Interno (Viloria, 2004).

La existencia de una apropiada documentación de diseño de controles en una organización demostrará su capacidad para identificar riesgos, comunicar éstos a sus responsables de las funciones respectivas y, en consecuencia, realizar un seguimiento efectivo (Durand Baquerizo, 2004).

En tal sentido, las medidas correctivas consecuencia de los controles desarrollados, permitirán solucionar de forma oportuna eventos que se presenten. Además, contribuirán a garantizar el cumplimiento de las actividades realizadas en la empresa y le dará fortaleza para desarrollar su objeto social (Montilla Galvis y otros, 2007).

Para ello es necesario sentar bases; a nivel mundial existen distintos modelos que proporcionan un marco de acción para comprender el control de las organizaciones y facilitar la toma de decisiones. Los modelos de control interno “son instrumentos para garantizar la gestión administrativa de las organizaciones, el logro de la misión y objetivos institucionales. Utilizan criterios de eficiencia, eficacia y concordancia con las normas y políticas institucionales y legales (Galvis y otros, 2007). Además, se basan en la estructura burocrática, la centralización, estandarización y la especialización del trabajo, como medios para el logro de equilibrios estables (Bohórquez, 2011).

Estos modelos pueden utilizarse sin importar el tamaño de la organización, no es un factor limitante, más bien, favorece el autocontrol y autogestión en toda la organización (Mejía Quijano, 2005).

Por consiguiente, se listan algunos que servirán de soporte para definir el camino a seguir en el proceso de internalización de sistema de control interno en la PyMe familiar del rubro comercial:

1. Modelo norteamericano **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992): incluye la identificación de riesgos internos y externos o los riesgos asociados al cambio, en él la planificación es un elemento que es preciso desarrollar si se desea un control eficaz; la supervisión es un elemento importante. Se apoya en las teorías de auditoría, partiendo de las premisas establecidas en la Teoría General de Sistemas y en la Teoría de la Contingencia

(Galvis y otros, 2007).

2. Modelo canadiense **CoCo** (Criteria of Control Board): ayuda a las organizaciones a perfeccionar los procesos de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección. Además de apoyarse en la Teoría General de Sistemas y en la Teoría de la Contingencia. Le da una visión más humanista a la organización; reconoce la importancia y existencia de los factores psicológicos y sociales que pueden afectar el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Galvis y otros, 2007).
3. Modelo australiano **ACC** (Australian Control Criterion) adopta un criterio similar al CoCo en la definición de objetivos, le da importancia a los grupos de trabajadores y otros grupos de interés asumen un nivel apropiado de compromiso en el logro de propósitos y los objetivos de la organización. Resalta el autocontrol y la confianza mutua que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridas para cumplir con las tareas encomendadas, se apoya en la utilización de medios tecnológicos y procesos de calidad (Montilla Galvis y otros, 2007).

En conjunción con los modelos descriptos anteriormente, existe otro modelo muy particular, el mismo se basa en categorizar las debilidades del sistema de control interno, determinados tipos, áreas de concentración y riesgos que originan en la organización.

4. Modelo integrado de información sobre control interno: su metodología inicia con la evaluación de los controles existentes, para luego determinar el grado de fiabilidad; a posteriori, evalúa si existen deficiencias de control; finalmente informa si las deficiencias observadas afectan los estados financieros, y en tal caso, si estas pueden considerarse materiales o significativas (Durand Baquerizo, 2004).

Por lo anterior, se analizará el sistema de control interno de una Pyme familiar para determinar si sus características pueden adaptarse a la aplicación de un modelo integrado de información sobre control interno. Haciendo énfasis en la necesidad de readecuar los sistemas de controles preexistentes, mejorar el uso de herramientas para la toma de decisiones y dar respuesta a los cambios del entorno. Iniciar este camino será el puntapié para desarrollar procedimientos de comprobación de información más eficientes en la PyMe familiar elegida,

definiendo un modelo completo de revisión e información sobre el control interno de acuerdo a las características propias del ente.

El objetivo de este trabajo fue determinar qué aspectos deben analizarse en una Pyme familiar de rubro comercial para la incorporación de un modelo integrado de información del control interno que mejore el escenario actual.

## **METODOLOGÍA**

Se tuvo en consideración para la selección de documentos, la pertinencia con el tema, la identificación y correlación entre hechos para lograr una secuencia lógica, permitiendo mostrar cuán necesario es internalizar un sistema de control interno en una organización de los tiempos que corren. El trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos y autores:

### **1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el contexto de la contabilidad de gestión en PyMes familiares.**

Se caracterizó la situación de dichas empresas en el entorno cambiante en el que actúan con la siguiente base bibliográfica:

- Buelvas-Meza y Mejía Alfaro. (2014).
- Jaramillo Salgado. (2015).

### **2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre modelos de sistemas de control interno aplicados a nivel internacional para evaluar sistemas de controles internos.**

Se tuvieron especialmente en cuenta el análisis realizado por diversos autores:

- Bohórquez, L.E. (2011).
- Durand Baquerizo (2004).
- Elizalde-Marín (2018).
- Mejía Quijano (2005).
- Montilla Galvis y otros (2007).

### **3) Estudio exploratorio de la experiencia práctica para la incorporación del MODELO INTEGRADO DE INFORMACION SOBRE CONTROL INTERNO en una PyMe familiar de rubro comercial.**

Este estudio se realizará en base a los siguientes autores:

- Bohórquez (2011).
- Durand Baquerizo (2004).
- Mejía Quijano (2005).
- Vilorio (2005).

## RESULTADOS Y DISCUSION

### 1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el contexto de la contabilidad de gestión en PyMes familiares.

#### Pequeñas y Medianas Empresas Familiares.

Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios, su principal característica es que la tenencia de la propiedad cae en manos de una familia. El nacimiento de una empresa familiar, emerge en base a las necesidades de la propia familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse. El logro de este objetivo cae en cabeza del jefe de familia o en su defecto de otro líder de esta (Jaramillo Salgado, 2015).

En algunas empresas pequeñas el resto de la familia suele formar parte de la mano de obra, lo cual puede variar a medida que la empresa y/o la familia crecen. Esta característica no es menor ya que, los lazos consanguíneos, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad hacen que se les realice un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas (Jaramillo Salgado, 2015). En conjunción con la definición anterior, el art. 2 de la Ley 24.267 Pequeñas y Medianas Empresas encomienda a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina, por lo cual el Poder Ejecutivo ha definido ciertos parámetros para encuadrar las empresas, y las organizaciones familiares no quedan exentas.

#### Caracterizando a la PyMe familiar

La mayor parte de las PyMe centra su atención en los sistemas financieros contables como medida de control, el cual brinda información histórica de los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera (Buelvas-Meza, C. y Mejía Alfaro, G. 2014).

Las empresas familiares tienen una esencia particular, ya que la menor parte de ellas tienen formalizada su planificación y control. Como resultado muchas de ellas no tienen claro cuál es la misión y/u objetivos que pretenden alcanzar (Jaramillo Salgado, 2015).

Por otro lado, dichos entes han quedado inmersos en un mundo globalizado, de estructuras organizativas cada vez más complejas, donde la permanente innovación tecnológica rebasa toda capacidad de asimilación. Los niveles de satisfacción de los clientes son cada vez

más exigentes y ciclos de vida de productos más cortos; lo cual obliga a crear ventajas competitivas para mantenerse en pie (Buelvas-Meza, C. y Mejía Alfaro, G. 2014).

Buelvas-Meza, C. y Mejía Alfaro, G. (2014). Exponen lo escrito por Chacón, G. (2007). Las organizaciones necesitan de una visión sistémica para alcanzar ventajas competitivas. Deben mirarse a sí mismas en interacción constante dentro del mercado globalizado, necesitan optimizar sus estructuras de costos y lograr economía de integración reemplazando el lugar de las economías de escala.

A lo que Chacón, G. (2007) desglosa.

Deberían contar con un sistema de información contable integral, configurado por una contabilidad de costos y una financiera. Ambas deberán alimentar a los sistemas de control de gestión y, en consecuencia, permitirle obtener a sus diferentes usuarios internos de información oportuna, pertinente y comparable. Con ello, estas podrían convertir las estrategias diseñadas en resultados empresariales haciéndole mejor frente a actual y complejo contexto en donde están insertas.

Jaramillo Salgado (2015) identifica fortalezas, debilidades y conflictos que pueden estar presentes en empresas familiares, algunas de ellas:

Fortalezas:

- Disponibilidad de recursos financieros y de gerencia.
- Lealtad de los empleados.
- Unidad de ejecutivos y accionistas (o dueños de capital): como miembros de una familia, ellos identifican sus propios intereses con los de la empresa. Tienden a proyectar sus decisiones con una perspectiva a largo plazo.
- Orgullo e identificación de la familia con la empresa.
- Continuidad y profundidad en la cultura organizacional y el sentido de sus propósitos como corporación.

Debilidades:

Prosigue Jaramillo Salgado (2015).

- Conflicto de intereses: en organizaciones pequeñas, el poder del propietario y/o dirección lo tiene la familia. Muchas veces orientado a alcanzar sus propios objetivos y aspiraciones, aun cuando estas difieran con los objetivos de la empresa.

- Pobre administración de utilidades, debilidad común entre empresas sin importar su tamaño. Lo cual puede derivar a sistemas de control financieros y de costos deficientes carentes para administrar utilidades. También a procedimientos contables débiles y/o poco interés de la gerencia para accionar cuando los procedimientos contables indican que los proyectos están incumpliendo con los objetivos.
- Nepotismo excesivo: puede que, ante oportunidad de ascensos dentro de la organización, tenga mayor ponderación el vínculo familiar del sujeto, respecto su capacidad profesional y/o merito (Jaramillo Salgado, 1994).

### Conflictos

En virtud del tipo de organización se pueden identificar algunos conflictos frecuentes.

- Conflictos de estructuras directivas: es habitual que las vacantes de cargos directivos sean ocupadas por familiares. Lo cual impacta de modo directo sobre la estructura, más aún si la misma está compuesta por otros directivos ajenos a la familia, porque ellos pierden capacidad de decisión. Es decir, las decisiones las toma la familia sin cuidado de que se cuente o no con las capacidades y/o aptitudes para hacerlo.  
Otra consecuencia directamente relacionada es la marcada preferencia familiar para aquellos puestos de información y control. En un escenario ideal debería primar la capacidad técnica respecto de los lazos consanguíneos y/o políticos.  
Finalmente, se hace mención de otro inconveniente. Existen empresas donde no se respeta la formalidad y la autoridad de la estructura organizacional dando lugar al ascenso intempestivo de miembros de la familia.
- Conflictos de iniciativa: puede aplicarse a dos ejes. En primer lugar, con la diversificación comercial y especialización para no apartarse del producto/servicio principal. En segundo lugar, a la falta de oportunidad de permitir mejoras. Las cuales pueden ser: administrativas, comerciales y financieras con el objetivo de mejorar el manejo de los costos, precios, la distribución, inserción en nuevos mercados. U otras actividades del plano técnico, relacionadas con aumentar la eficiencia en la producción.
- Conflictos de estructura organización y de sucesión: es frecuente que las evaluaciones de desempeños de familiares y empleados se basen en criterios distintos. También las remuneraciones suelen ser no equitativas.

El planeamiento de la sucesión de la empresa, no se trata como un interrogante obligatorio a resolver, más aún cuando se está acostumbrado a un líder. Las complicaciones aparecen el día en que el líder enferma o muere, ya que la empresa se puede tornar vulnerable, perdiendo solo la familia.

Las fortalezas desarrolladas deben ser aprovechadas para cambiar la óptica y creer que si es posible la implementación de un sistema de control de gestión en las empresas familiares. Apuntando a la existencia de un control de tipo flexible y ex-ante, considerando las debilidades y conflictos identificados. No se debe olvidar como pueden repercutir en el crecimiento organizacional, ya que la premisa toma como eje el rol de la administración familiar en PyMes (Jaramillo Salgado, 2015)

### **Implementación de control de gestión en empresas familiares**

La tendencia global, los cambios tecnológicos y constantes innovaciones de mercado, obligan a que las empresas muten para adaptarse al cambio. Por lo cual deben modificar sus procesos, productos, estructuras y forma de competir (Buelvas-Meza, C. y Mejía Alfaro, 2014).

El control de gestión sienta bases en la realización e implementación de diferentes acciones para verificar como se une la estrategia de la empresa y las actividades por ella desarrolladas. Para ello usa como herramientas evaluaciones de desempeño de las personas, control presupuestario o de índice de cumplimiento, entre otros. El sistema de control debe suministrar información relevante que permita elaborar la estrategia – planificación estratégica- y como desglosarla a posteriori para diseñar las estructuras y procedimientos (Jaramillo Salgado, 2015).

El objeto del sistema de control de gestión (SCG) es tener un control de su gestión y mantenerse e incursionar en los mercados de forma competitiva en un entorno cambiante y dinámico (Buelvas-Meza, C. y Mejía Alfaro, 2014).

Define Jaramillo Salgado (2015). El sistema de control de gestión se entiende como el proceso por el cual se ponen en práctica mecanismos formales e informales para influir en el comportamiento de los sujetos de una organización con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa y la dirección empresarial.

En resumen, de acuerdo con lo remitido anteriormente se puede concluir que, el

concepto de PyMe familiar en Argentina es un término compuesto en el que se conjugan dos aspectos. Por un lado, PyMe deriva del encuadramiento provisto por la Ley 24.267 Pequeñas y Medianas Empresas. Y, en segundo lugar, pero sin restarle importancia, es familiar ya que es una empresa privada en donde la propiedad y la mayor toma de decisiones la realiza una familia.

En empresas de este tamaño, se deben considerar características de la cultura organizacional y las derivadas de los lazos familiares o de cercanía que influyen en la misma. Lo identificado debe contemplarse como un factor de suma relevancia al momento de analizar las características propias de la organización para evitar o apaciguar resistencia.

Cabe mencionar también, que las Pymes por su constitución son más vulnerables a los cambios del entorno. Por esta causa, se torna imprescindible contar con un conjunto de herramientas conformando un sistema de control de gestión que promuevan la acción conjunta de los integrantes de la empresa, sean familiares o no; en búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa y en forma conjunta con la dirección de la misma.

## 2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre modelos de sistemas de control interno aplicados a nivel internacional para evaluar sistemas de controles internos.

### Control interno

La premisa que sustenta el control se basa en la búsqueda de consistencia y predecibilidad del comportamiento de los individuos parte de una organización con el objeto de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bohórquez, 2011).

En vista de ello, el control interno (CI), se entiende hoy en día como una fuerte necesidad en el proceso de mejoramiento continuo en todo tipo de entes. Es un medio para garantizar el cumplimiento de las distintas actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objeto social. Se crea como un elemento esencial en el proceso administrativo y enlaza todas las partes del sistema para que se cumplan con satisfacción los objetivos definidos para un periodo determinado de tiempo. (Montilla Galvis y otros, 2007).

Para poder opinar sobre el control interno a efectuarse, los gestores deberán documentar detalladamente todo el modelo incluyendo su proceso de evaluación. Si existe una apropiada documentación, existirá entonces capacidad en la organización para evaluar riesgos, comunicar éstos a sus responsables y realizarle el seguimiento efectivo. La inexistencia de documentación se traduce como una ineficiencia del control interno sobre reporte financiero. Por tanto, deberá ser evaluada para calificar de qué tipo de deficiencia se trata, además tal inexistencia podrá significar en el auditor una limitación en el alcance (Durand Baquerizo, 2004).

Una correcta aplicación permite demostrar que la organización tiene establecidos mecanismos de CI, que son consistentes y están probados. De tal manera, se asegura razonablemente la fiabilidad de la información económico financiero y el buen gobierno de la compañía. Para lograr todo ello, se requerirá de un gran esfuerzo, pero debe ser visto como una oportunidad para mejorar los sistemas de control, el funcionamiento de los órganos de gobierno y la información a transmitir al mercado. Por tanto, el plan radica en ir más allá, y gestionar un adecuado control interno que satisfaga si las exigencias de los organismos reguladores, ampliando su perspectiva de alcance (Durand Baquerizo, 2004).

El proceso de evaluación lo deben efectuar sujetos o áreas administrativas independientes que no intervienen en la gestión de la operativa del ente para generar

independencia (Montilla Galvis y otros, 2007). Debe realizarse en toda la organización con el debido acompañamiento de la alta dirección. Apoyo de recursos físicos y de orientación para el periodo de tiempo en el que se lleve a cabo (Mejía Quijano, 2005). El responsable principal de la evaluación del sistema de control interno (SCI) es la dirección de la organización. Tiene la funcionalidad de darle aprobación a la metodología para su realización y darle soporte para que sea ejecutada en todos los niveles organizacionales (Mejía Quijano, 2005).

Por su lado, el jefe o máximo superior cumple un papel de suma importancia, ligado a la administración y dirección de problemas vinculados a aspectos financieros, comerciales, operativos y contables. Para ello, requiere que el control interno se impregne en dichos aspectos (Montilla Galvis y otros, 2007).

Consecuentemente, cada responsable debe garantizar con su labor que todas las actividades bajo su responsabilidad se cumplan de acuerdo a lo planificado, debe apoyar y asesorar a las personas que tiene a cargo y hacerles un seguimiento continuo. De esta manera, con un seguimiento más cercano, podrá tomar medidas correctivas que permitirán solucionar de forma oportuna situaciones inhabituales de los procesos a su cargo (Montilla Galvis y otros, 2007).

La autoevaluación del SCI requiere la participación de los empleados de todos los niveles y áreas. Se debe comprometer a los empleados con la recolección de información para determinar un juicio sobre el estado del sistema, responder encuestas, participar en talleres y en la ejecución de planes de mejoramientos que se propongan. También permitirles proponer planes para contribuir al mejoramiento del mismo para la consecución del objetivo del sistema de control y en consecuencia de la organización. De este modo se genera más responsabilidad en los empleados (Mejía Quijano, 2005).

## **Control interno, una temática global**

Los modelos de control interno “son instrumentos para garantizar la gestión administrativa de las organizaciones, el logro de la misión y objetivos institucionales, con criterios de eficiencia, eficacia y concordancia con las normas y políticas institucionales y legales (Montilla Galvis, 2007 citando a Galvis y otros, 2005).

En los últimos años, el control interno ha tomado tal importancia a nivel mundial que

se han desarrollado diferentes modelos. Éstos proporcionan un marco de acción para comprender el control organizaciones y apoyar la toma de decisiones (Bohórquez, 2011).

Cada modelo de control interno tiene la necesidad de establecer contratos, rutinas, códigos, acuerdos, etc., con la finalidad de encontrar equilibrio en la organización. Debe alinearse la acción de cada individuo con la acción colectiva, haciendo uso de herramientas de incentivo y de coacción. Sirva de ejemplo: salarios, reconocimientos, bonificaciones, entre otros o sanciones, descuentos, llamados de atención, etc. Ambos con la finalidad de que los empleados actúen de acuerdo a lo esperado (Bohórquez, 2011).

A continuación, se resumen los modelos estudiados (Ver tabla 1). A posteriori, se listan características que distintos autores destacan de cada modelo, para su aplicación orientada al análisis de un SCI.

**Tabla 2**

***Modelos de control interno***

<b>Modelo</b>	<b>País Origen</b>
<b>COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</b>	Estados Unidos
<b>CoCo: Criteria of Control Board</b>	Canadá
<b>ACC: Australian Control Criteria</b>	Australia
<b>Modelo integrado de información sobre Control Interno</b>	

Nota: Adaptado de “Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos”, de Bohorquez, L.E. 2011. Revista Ciencias Estratégicas, 19, p.315.

En primer lugar, Montilla Galvis (2007), define.

**Modelo norteamericano, COSO**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). Es uno de los modelos internacionales de control integral. Diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de la organización. Se basa en un estándar como fundamento para evaluar el CI e identificar las mejores prácticas aplicables. Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio, para una planificación eficaz, la supervisión es un elemento de suma importancia también.

Cuenta con cinco componentes (Ver figura 1) relacionados entre sí, que derivan del

estilo de dirección de la organización y son parte del proceso de gestión, a listarse: el entorno de control, la evaluación de riesgo, el sistema de información, las actividades de control y la supervisión del sistema de control (Viloria, 2005).

**Figura 1**



*Modelo COSO:* Montilla Galvis, M., (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210403>

La interacción de estos componentes con el ambiente de control, permite el desarrollo y mejoramiento continuo del sistema (Montilla Galvis y otros, 2007)

Otra mención especial requiere, el Sistema de Administración del Riesgo ya que forma parte del modelo COSO, destacando el Sistema o Administración del Riesgo Empresarial ARM (ERM). Consta de un proceso estructurado, consistente y continuo, a implementarse en toda la organización, donde se identifica, evalúa, mide y reporta amenazas y oportunidades que afectan directamente el logro de los objetivos organizacionales (Montilla Galvis y otros, 2007)

Montilla Galvis (2007), hace mención de los siguientes beneficios.

- Aumenta la posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Menor posibilidad de crisis y problemas no previstos.
- Incremento del conocimiento, lo cual permite disminuir los riesgos y sus implicancias.
- Los riesgos propios del negocio se pueden identificar.
- Prevalecen los modos correctos de actuar dentro de la organización.

Otros aspectos a tener en cuenta, mencionados por el autor Montilla Galvis (2007).

- Articulación y organización de los objetivos organizacionales.
- Las amenazas potenciales se identifican.
- Establecimiento de un apropiado ambiente de control interno, incluyendo marco de gestión de riesgos, selección e implementación de respuestas a ellos.

## Modelo canadiense, CoCo

Criteria of Control Board. Da soporte a las organizaciones para el proceso de toma de decisiones por medio de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección. Se funda en las teorías del comportamiento igual que el modelo desarrollado anteriormente. Parte de las premisas expuestas por la Teoría General de Sistemas y de la Contingencia, tiene una visión más humanista de la organización. Reconoce otros elementos como los psicológicos y sociales que influyen en el comportamiento humano, abandonando los presupuestos de Taylor y Fayol (Montilla Galvis y otros, 2007)

En comparación con COSO, sus objetivos de información y control son más abarcativos, plantea que los miembros de la organización deben adjudicarse de normas y políticas dadas. Sostiene que la planificación le proporciona al ente un sentido de dirección (Ver figura 2).

### Figura 2



*Modelo CoCo* : Montilla Galvis, M., (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2121040>

CoCo apunta a facilitar la comprensión del CI y mejorarlo para su aplicación. Toda acción u omisión dentro de la organización debe responder a un propósito. Las personas deben estar comprometidas con el propósito y contar con las capacidades necesarias para llevar a cabo

las acciones necesarias. El proceso de aprendizaje debe responder a un mejoramiento continuo supervisado (Montilla Galvis y otros, 2007)

Elizalde-Marín (2018 citando a Estupiñán 2016).

La estructura para el control interno, se agrupa en cuatro categorías, que en su conjunto apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: se incluyen los objetivos relacionados con metas referidas a: servicios al cliente, eficiente uso de recursos y su protección contra el mal uso o uso indebido, cumplimiento de las obligaciones sociales.
- Confiabilidad de los reportes internos y externos: apunta a la protección de datos y adecuado mantenimiento de registros contables.
- Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas: que puedan afectar negativamente el éxito de la organización.
- Evaluación de riesgos: expone el riesgo al que está sujeto la empresa a nivel financiero y de calidad del negocio en todas las actividades afectadas al cumplimiento de objetivos.

Por su parte Rivas (2005 citado por Elizalde-Marín, 2018), toma en consideración que para “la aplicación de este modelo se hace necesario incursionar de manera detallada en los criterios seguidos en la ponderación de la importancia de las diversas operaciones que realiza la organización y en la eficacia de los controles”.

## **Modelo australiano, ACC**

### Australian Control Criteria

Posee una posición cercana al CoCo en lo que respecta a definición de objetivos de CI. Le da importancia al compromiso de los trabajadores y otros grupos respecto del logro de los objetivos y propósitos organizacionales (Montilla Galvis y otros, 2007)

En efecto, Montilla Galvis (2007) describe. Este modelo, resalta el autocontrol y la confianza mutua como elementos que potencian el sentido de pertenencia con los objetivos. Pone énfasis en adquirir conocimientos y habilidades para el cumplimiento de las funciones asignadas, en apoyo de medios tecnológicos y procesos de calidad. Su desarrollo está influido por la auditoría interna (Ver figura 3).

**Figura 3**



Modelo ACC: Montilla Galvis, M., (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2121040>

En interpretación de la figura 3, las organizaciones están compuestas por grupos de interés y cada uno cumple un papel dentro de ella. Se parte de requerimientos operativos, su alcance se verá alcanzado siguiendo principios de conducta que optimicen resultados y se supervisen en forma continua (Montilla Galvis y otros, 2007)

Todas estas aseveraciones, indican que el SCI es un instrumento que asegura la gestión administrativa en las organizaciones. Procura lograr de la misión y cumplir con los objetivos institucionales de modo eficiente y eficaz, en consideración de las normas y las políticas institucionales y legales (Montilla Galvis y otros, 2007)

Por último, modelo ACC también incluye el Sistema de Administración de Riesgos. Al cual lo identifica como un proceso interactivo que se compone por una serie de pasos que, si se respetan y ejecutan en secuencia, permiten la mejora continua de la toma de decisiones. El cual se implementa de forma tal que posibilite a las organizaciones evitar pérdidas y maximizar oportunidades (Montilla Galvis y otros, 2007)

### **Modelo integrado de información sobre el control interno, MIICI**

Fue creado en principio para cumplimentar con lo dispuesto por la normativa española

para las sociedades que cotizan en bolsa, en lo que refiere a materia extracontable.

Usa una terminología precisa para abordar el control interno: deficiencias del control, deficiencias significativas y debilidades materiales. Exige documentar y detallar acabadamente el modelo y el proceso de evaluación para poder opinar sobre el SC (Durand Baquerizo, 2004).

**Tabla 2 Relación deficiencia- probabilidad- efecto**

<b>Deficiencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Efecto</b>
<b>De control</b>	Posible	Apreciable
<b>Significativa</b>	Más que remota	Significativo
<b>Material</b>	Más que remota	Material

Nota: “Diseño de un modelo integrado de información sobre el control interno”, de Durand Baquerizo E. 2004. Universia Business Review – Actualidad Económica, Cuarto trimestre p.94.

Incorpora tres variables que apuntan a contrarrestar debilidades existentes del sistema de control interno y a delimitar características propias del mismo: deficiencia, probabilidad y efecto, de los que nacen tres criterios de clasificación concretos: Impacto, Magnitud y Nivel de control (Durand Baquerizo, 2004).

Durand Baquerizo (2004), continúa.

Los primeros dos referencian a las debilidades existentes y el tercero permite delimitar características de los controles en estudio:

- a) Impacto: el grado de implicancia que tiene la debilidad observada sobre los estados financieros.
- b) Magnitud: releva la importancia de la deficiencia observada. Un control es deficiente cuando su diseño o por fallos en su operación no previenen o detectan errores destacables de manera oportuna.

La probabilidad y la materialidad son elementos claves para establecer la importancia de la debilidad. De lo que respecta a la probabilidad; se consideran válidos los criterios utilizados en la auditoría de cuentas para clasificar la probabilidad de ocurrencia de contingencias. Por ello, las debilidades de control se clasifican de la siguiente manera:

- c) Nivel de control: califica la bondad del sistema y los clasifica en óptimos, fiables,

insuficientes o no fiables.

- Óptimos: cuando se documentan, difunden y evalúan periódicamente. Sus deficiencias se identifican y resuelven oportunamente. Todo el sistema está dentro de un programa de gestión de riesgos y sistemas de control automáticos.
- Fiables: existen, se documentan, difunden y evalúan periódicamente. Sus deficiencias se identifican y resuelven oportunamente, pero su funcionamiento requiere un esfuerzo significativo.
- No fiables: existen, pero están parcialmente documentados, están parcialmente difundidos o no se evalúa con regularidad su efectividad o no se solucionan de modo oportuno las deficiencias detectadas.
- No fiables: No existen controles o los existentes carecen de documentación y difusión. Su efectividad no está comprobada y no se analizan las deficiencias que el control detecta o dan lugar a que se produzcan deficiencias de control considerables.

Además, el modelo considera relevante analizar la forma en que la organización lleva a cabo sus operaciones. Lo cual permitirá dar muestra de una buena gestión empresarial – en la medida que la razonabilidad de exponer la información sea apropiada –, y con ello dar una mejor imagen al mercado (Durand Baquerizo, 2004).

De donde resulta que, se deben considerar otros objetivos de control distintos a los de fiabilidad de información financiera utilizando lo propuesto por el modelo COSO. En vistas de revisar el cumplimiento de las normativas propias de la actividad, la salvaguarda de activos, eficacia y eficiencia de procesos internos (Durand Baquerizo, 2004).

Durand Baquerizo (2004) extiende.

Se deben incluir otros aspectos que pueden no tener incidencia en los estados financieros, pero sí, impacto significativo en otros ámbitos de la organización. Por ejemplo: su estrategia, sus objetivos o su imagen, entre ellos:

- d) Elementos de control,
  - Entorno de control: condiciones que determinan el funcionamiento de la organización y su sensibilidad hacia el control.

- Valoración de Riesgos: identifica, mide y gestiona los riesgos de cada proceso llevado a cabo por la empresa relevante para el cumplimiento de objetivos.
- Actividades de control: evalúa si las políticas, procedimientos y mecanismos de control están alineados con los objetivos de la empresa.
- Información y comunicación: dispositivos que permiten disponer de la información adecuada oportunamente, en pos de que los gestores cumplan con sus responsabilidades.
- Supervisión: valúa la calidad del sistema de control interno por medio de actividades de seguimiento, evaluación o ambas.
  - e) **Objetivos de control**: será de ayudar para agrupar las debilidades por el objetivo de control interno en el que repercuten:
    - Cumplimiento de la normativa.
    - Salvaguarda de activos.
    - Eficacia.
    - Eficiencia.
    - Fiabilidad de la información.
  - f) **Tipo de debilidad**: las debilidades del sistema tienden a repetirse, por lo cual, este apartado permitirá segmentar y catalogar la información en aspectos homogéneos concretos. De este modo, será posible realizar un seguimiento continuo, observando la recurrencia de los problemas detectados y la adecuación del diseño de los sistemas.
  - g) **Situación**: parte del siguiente supuesto, las debilidades del control son inherentes a cada actividad. Si se detectan a tiempo, los responsables pueden corregirlas, de ser así, significa que el sistema de control funciona. Conocer la situación particular de cada debilidad y el tiempo que tarda en subsanarse es un aspecto relevante.
  - h) **Riesgo asociado**: CI y gestión de riesgo, son dos elementos estrechamente relacionados, que se deben considerar inseparables dentro de la organización. De existir órganos de gobierno responsables de la definición y supervisión del CI, deben ser ellos también los que supervisen la gestión del riesgo. Análogamente, será responsabilidad de todos los gestores de la empresa.

Durand Baquerizo, (2004), prosigue.

Siguiendo con la premisa de abarcar información más allá de la financiera, a la variable “Impacto” corresponden agregar elementos relacionados con la buena marcha de la empresa. Es decir, información no financiera, elementos que pueden ser afectados por las debilidades, por ejemplo:

- Estrategia: debilidades que atenten contra las estrategias definidas por el alto mando.
- Objetivos: repercutan en el presupuesto o a la consecución de las metas aprobadas por la empresa o el área involucrada.
- Imagen: implican riesgo para el buen nombre de la empresa.
- Desarrollo del proceso: afecten el normal desarrollo del proceso analizado, y en efecto, su resultado o a la eficiencia del proceso.

Combinar aspectos exigibles por las normas con aspectos que no lo son, darán lugar a un modelo completo de revisión e información de la empresa (Durand Baquerizo, 2004).

### **El juicio del auditor. Determinación de materialidad.**

Durand Baquerizo (2004) indica.

No es conveniente fijar criterios exhaustivamente cuantitativos ya que pueden generar interpretaciones demasiado rígidas. Propone interpretar como material todo aquello que pudiera afectar a los inversionistas.

Durand Baquerizo (2004) remarca.

Es sumamente importante el profesional juicio del auditor y crear la oportunidad de considerar material aspectos que habitualmente no se evaluarían o de importe aparentemente menor. Por ejemplo, en temas relacionados con:

- Estimaciones precisas
- Relacionar debilidad con actuaciones de carácter irregular.
- Relacionar anticipadamente la observación con expectativas sobre ellos.
- Observar el impacto por el signo de los resultados o tendencias.
- Si la debilidad afecta el cumplimiento de leyes, pactos sociales o normativa regulatoria.
- Si tienen impacto en las remuneraciones de los administradores.
- Si los resultados de la empresa se corresponden con los normales y habituales del negocio.
- En que ciclo de vida está posicionada la empresa.
- Si la empresa da pérdidas.

Sin embargo, Durand Baquerizo (2004), propone.

Se debe considerar material aspectos que representen por los menos el cinco por ciento de los resultados ordinarios de la empresa. En cuidado de que el auditor tome la decisión final sobre la materialidad del aspecto evaluado. Revisiones con un criterio de “Magnitud” más amplio, permitirá asegurar la funcionalidad del sistema de control interno. Estas consideraciones permitirán también evitar inconvenientes en la revisión externa y actuar sobre las debilidades observadas.

No obstante, se debe considerar que varias debilidades afectando, en simultáneo, diversos procesos, áreas o con frecuencia reiterada, pueden generar inconvenientes mayores, por lo cual también se debe analizar su presencia.

### **Críticas a los modelos actuales**

Jensen (1993, citado por Bohórquez, 2011) aborda críticas desde dos perspectivas, la primera desde los deficientes resultados que han resultado de la práctica del control interno y en segundo lugar desde la base en la cual se sustentan, es decir, estandarización, centralización y especialización.

En vista del primer punto, se menciona que la estandarización como generador de disciplinas no da logro a garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Situaciones semejantes se ponen en evidencia ante situaciones de crisis económicas y financieras. Lo cual infiere que circunscribir la posibilidad de actuación de los individuos no es la respuesta a los problemas organizacionales (Jensen, 1993 citado por Bohórquez, 2011).

Continuando, Jensen (2010) induce que el problema más grande de los mecanismos de control es una ineficiencia para responder en épocas de no crisis, cuando la empresa ya sufrió pérdidas. Identifica dos tipos de fallas en los SCI. a) La reacción tardía de los sistemas; b) El tiempo que se requiere para efectuar cambios pertinentes. Por tales causas, explicita la necesidad de replantear el control organizacional considerando la información como elemento relevante, entre otros.

Considerando la segunda perspectiva, refiere Bohórquez, (2011). El dinamismo, la incertidumbre y la voracidad del entorno con el cual la organización tiene constante intercambio, ponen en manifiesto cuán lejos está de ser pertinente en la búsqueda de equilibrio.

Todo esto presupone que la organización no es propensa al cambio con el tiempo, ni intercambia información con su entorno (Kickert, 1993 citado por Bohórquez, 2011). De tal manera, el enfoque que tienen los actuales mecanismos de control dificulta detectar e implementar cambios que den lugar a la evolución de la organización.

A partir de lo expuesto, Bohórquez, L.E. (2011) plantea como retos.

- Visualización de la organización como sistema alejado del equilibrio.
- Generación de inteligencia colectiva.
- E innovación y creatividad en la operación de la organización.

En síntesis, un eficiente control interno debe ser capaz de detectar oportunamente las desviaciones significativas que afecten el sistema en relación con sus metas y objetivos. Con la aplicación de modelos de sistemas de control se busca la evolución de los controles, apuntando a que se realizan de forma preventiva en lugar de correctiva. Además, al reconocer la organización como conjunto de subsistemas, el control se torna integral.

Por ello, implementar una herramienta para la gestión como lo es un sistema de control interno brinda beneficios en toda organización; propiciando el buen clima laboral, logrando que los agentes involucrados trabajen mancomunadamente para alcanzar los objetivos propuestos, promoviendo la eficiencia y asegurando la efectividad. No se debe olvidar cuan relevante es el análisis del auditor para determinar cuál es la verdadera situación del sistema y el mejor modo de implementar cambios.

### **3) Estudio exploratorio de la experiencia práctica para la incorporación del MODELO INTEGRADO DE INFORMACION SOBRE CONTROL INTERNO en una PyMe familiar de rubro comercial.**

Bohórquez, L.E. (2011), expone.

Los sistemas de controles tradicionales reducen la capacidad de respuesta de la organización y ante ambientes complejos se muestran inflexibles, ineficientes y frágiles.

Los individuos y la organización, deben establecer un mínimo de reglas que impulsen la operatividad organizacional (Viloria, N.2005).

Bohórquez, L.E. (2011), complementa.

Dada la interacción del ente con su entorno se hace necesario encontrar respuestas a las condiciones cambiantes del entorno y visualizar el control desde perspectivas diferentes. Ello ayudará a promover las interacciones de los agentes del sistema a través de flujos de información, orientándose a limitar la inestabilidad del medio e incrementa los grados de libertad de la organización (Bohórquez, 2011).

#### **Estudio de la experiencia práctica**

El objeto del estudio de la experiencia práctica es poder dilucidar la viabilidad de implementar EL MODELO INTEGRADO DE INFORMACIÓN SOBRE CONTROL INTERNO en una Pyme familiar de rubro comercial.

Como proceso, primeramente, se deben analizar las características particulares de organización, Mejía Quijano (2005) enuncia algunas variables a identificar.

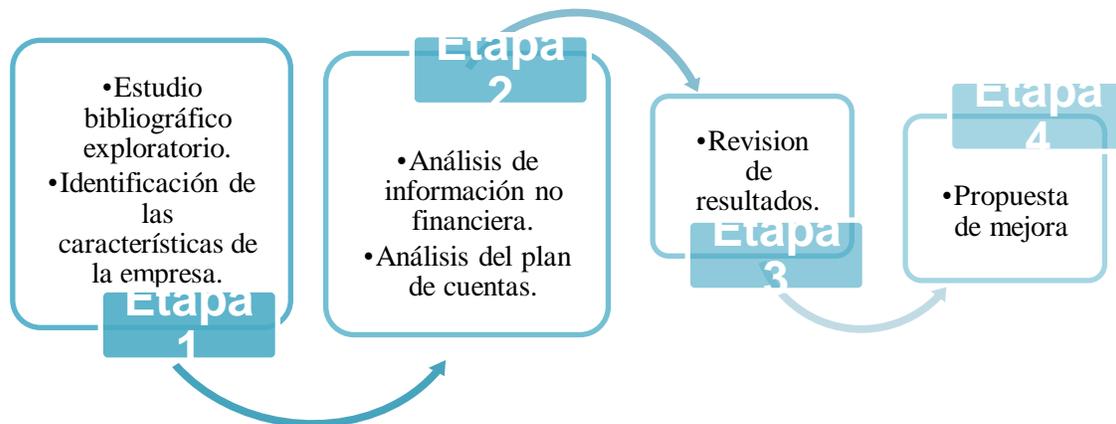
- Si existe o no un SCI explícito.
- Estilo de liderazgo de la dirección.
- Grado de compromiso y de participación de los empleados.
- Suficiencia y confiabilidad de la información.
- Recursos físicos y tecnológicos disponibles.
- Capacitación y disponibilidad de los recursos humanos.

En segundo lugar, realizar un análisis de la situación del control interno de la empresa. Se recomienda utilizar lineamientos del MIICI aplicando sus criterios y prácticas, con soporte de CoCo y ACC, ya que tienen una visión más humanista de la organización; contemplando

factores psicológicos y sociales.

Finalmente se deben evaluar los resultados con el objeto de realizar propuestas para mejorar el escenario actual.

**Figura 5**



*Etapas del análisis de la Pyme objeto de estudio: Adaptado.*

### 3.1) Características de la empresa familiar objeto de estudio.

Esta Pyme tiene una amplia trayectoria que comenzó hace más de 53 años con un almacén en Barrio General Paz y a la fecha cuenta una cadena de supermercados dispuestos en la Ciudad de Córdoba, Malagueño, Carlos Paz, Unquillo y Villa Allende.

Desde siempre liderada por la familia, pero en la actualidad, solo hay dos miembros involucrados en la empresa. Ellos son los apoderados y quienes toman las decisiones de mayor peso dentro de la organización.

Además, cuenta con tres gerencias y varias áreas que dependen estrechamente de la decisión de los dueños, sin mediación de gerencia.

El supermercado basa su estrategia en la calidad de atención al cliente, apuntando a brindar "soluciones para necesidades particulares". En este marco, todas las semanas se diseñan acciones comerciales que otorgan mensajes de optimismo a los consumidores. El negocio de cercanía logra mantener la fidelidad de su clientela, ya que la competir a través del precio se dificulta con las grandes cadenas de capitales internacionales. De cualquier manera, el factor precio no puede ser ajeno a la estrategia comercial. La firma mantiene un trato personalizado

con sus proveedores, más de cuatrocientos, lo que le permite obtener mejores condiciones de compra. Negocian con cada uno las exhibiciones en la góndola y la figuración en el mailing de la cadena.

La siguiente matriz FODA, permitirá identificar demás aspectos de la empresa y de su cultura organizacional, en vistas de evaluar la mejor alternativa para analizar su sistema de control interno.

**Figura 5**

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia: grandes cadenas de supermercado con grandes estructuras de negocio.</li> <li>- Crisis económica del país, afecta el volumen de ventas.</li> <li>- Temor hacia órganos de contralor por incumplimientos de obligaciones legales y fiscales.</li> <li>- No se controlan los demás procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos apoderados, nuevo estilo de dirección.</li> <li>- Empresa de gran trayectoria, cliente cumplidor.</li> <li>- Pocos miembros de la familia en la organización.</li> <li>- Se cuentan con los recursos humanos e informáticos para la puesta en práctica de control y la toma de decisiones.</li> <li>- Recursos financieros y de gerencia.</li> <li>- Personal capacitado para llevar a cabo un sistema de control apropiado.</li> <li>- Personal leal a la empresa, dispuesto a aprender.</li> </ul>
Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos de interés.</li> <li>- Sistemas de comunicación informales.</li> <li>- Procesos de control insuficientes.</li> <li>- Poco personal disponible para abocar al control.</li> <li>- No existen indicadores de procesos ni de desempeño.</li> <li>- Acotada delegación de tareas.</li> <li>- Personal de alta antigüedad que no acepta el cambio.</li> <li>- Sistema informático con limitaciones que afecta la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas disponibles para mejorar el flujo de la información.</li> <li>- Modelos de control interno que se pueden adaptar a la estructura organizacional.</li> <li>- Asesoría impositiva.</li> <li>- Asesoría legal.</li> <li>- Recursos humanos calificados en el mercado laboral para incorporar a la empresa.</li> </ul>

*FODA empresa familiar: Adaptado.*

### 3.2) Modelo integrado de información sobre control interno.

Durand Baquerizo (2004), recomienda.

En primer lugar, propone en aplicar el esquema propuesto por COSO, con la finalidad de analizar otras actividades relacionadas con la información no financiera. Vinculadas con cumplimiento de las normas, la salvaguarda de activos, eficacia y eficiencia de procesos.

Por consiguiente, evaluar el grado de fiabilidad de los controles existentes. Luego, analizar las deficiencias del control y en último lugar, informar si esas deficiencias afectan o no a los estados financieros. Las que si afectan se tienen que catalogar como “materiales” o “significativas” (Durand Baquerizo, E., 2004).

La información se debe presentar la situación inicial mediante la utilización de herramientas gráficas, así surgirá información comparativa de fácil comprensión (Durand Baquerizo, E., 2004).

En este primer momento cada gráfico debe mostrar la información que refleje la situación actual; y a futuro, si se ejecutan aspectos de MIICI, tomar muestra nuevamente para comparar. De este modo, se podrá ver dos aspectos, el primero, si se están encontrando problemas de control y segundo, si la empresa los tiene o no en un momento determinado (Durand Baquerizo, E., 2004).

### **3.2.1) Diagnóstico de control**

La utilización de gráficos de dispersión tiene por objeto mostrar la situación del control interno y de los aspectos que se ven afectados por las debilidades facilitando la comprensión. Además, debe permitir visualizar si existen problemas de control, su tamaño y donde están centrados. Muestran también la magnitud de las debilidades en los distintos procesos y cómo se relacionan con los objetivos del control (Durand Baquerizo, E., 2004).

### **3.2.2) Calidad de Control**

Durand Baquerizo, (2004), esclarece.

Un segundo grupo de gráficos debe facilitar la identificación de los elementos del control que le dan origen al problema. Tiene que ser orientativo para coordinar las acciones necesarias que mejoren de elementos de control y el cumplimiento de objetivos en un momento determinado (Durand Baquerizo, E., 2004).

Durand Baquerizo, (2004) indica.

En tal sentido, se propone recoger información de modo tal que se puedan volcar en tres diferentes gráficos:

### ***3.2.2.1.) Situación de los elementos de control***

Primeramente, debe mostrar que objetivos del control se ven involucrados. El gráfico debe permitir observar los efectos del diseño del SC y que elementos se deben reforzar respecto de la debilidad observada (Durand Baquerizo, E., 2004).

### ***3.2.2.2) Efecto de las debilidades***

Durand Baquerizo, (2004) Explica.

Debe permitir identificar fácilmente los negocios y las variables afectadas (Impacto) por las debilidades del control y en qué medida (Magnitud).

### ***3.2.2.3.) Situación de los objetivos del control***

Tiene que dar un panorama sobre cómo está funcionando el SCI, debe resumir las debilidades encontradas y la relación que guarda con el objetivo de control afectado (Durand Baquerizo, E., 2004).

## **3.2.3) Análisis de las debilidades**

Se busca recoger un análisis detallado del tipo de debilidades de control identificadas, su concentración y los riesgos que ellas originan. (Durand Baquerizo, E., 2004).

### ***3.2.3.1.) Tipos de debilidades de control***

Por medio de la utilización de gráficos de dispersión se puede entrever los tipos de debilidades que afectan el SCI, el número y la magnitud de cada tipo de debilidad identificada (Durand Baquerizo, E., 2004).

### ***3.2.3.2) Tipo de riesgos asociados a las debilidades***

Durand Baquerizo, (2004), complementa.

Como en el caso anterior, el uso de gráficos de dispersión puede ayudar a visualizar los tipos de riesgos que están asociados a las debilidades. El número y la magnitud de cada tipo de riesgo resultado del análisis.

### **3.2.3.3) Distribución de las debilidades**

La herramienta gráfica debe lograr exponer las características estándar de los problemas detectados. Un gráfico radial como soporte, se puede utilizar para mostrar la magnitud y la frecuencia de las debilidades (Durand Baquerizo, E., 2004).

### **3.2.3.4) Distribución de los riesgos**

Finalizando con la descripción del modelo, Durand Baquerizo, (2004) enuncia.

La magnitud y la frecuencia de los riesgos asociados a las debilidades pueden visualizarse también, utilizando un gráfico radial.

En caso de que la empresa abarque distintas regiones o unidades de negocio, esta manera, debe ayudar a dar un perfil de riesgo de control de cada segmento.

## **3.4) Propuesta y su alcance**

### **3.4.1) Análisis de información no financiera**

Para ello, se debe recabar información a través de métodos empíricos mediante entrevistas, observación directa de las distintas áreas de trabajo, brainstorming y listas de verificación. Toda información debe ser cotejada con los superiores de cada Área y al menos ser soportado en una fuente o instrumento de información.

Se propone utilizar los elementos listados por Mejía Quijano, (2005).

---

**Figura 6**

COMPONENTES	ELEMENTOS
Ambiente de Control	Acuerdos éticos
	Desarrollo del talento humano
	Estilo de Dirección
Direccionamiento Estratégico	Planes y Programas
	Modelo de Operación
	Estructura Organizacional
Administración de Riesgos	Contexto Estratégico
	Identificación de Riesgos
	Análisis de Riesgos
	Valoración de Riesgos
Actividades de Control	Políticas de Administración de Riesgos
	Políticas de Operación
	Diseño de Procesos
	Diseño de Controles
	Diseño de Indicadores
Información	Manual de Operación
	Información Primaria
	Información Secundaria
Comunicación	Sistemas de Información
	Comunicación Externa
	Comunicación Interna
	Medios de Comunicación
Autoevaluación	Planes de comunicación
	Autoevaluación del Sistema de Control Interno
Evaluación Independiente	Autoevaluación de la Gestión
	Evaluación independiente del Sistema de Control Interno
	Auditoría
Planes de Mejoramiento	Planes de Mejoramiento Institucionales
	Planes de Mejoramiento Funcionales
	Planes de Mejoramiento Individuales

Elementos del Sistema de Control Interno: Adaptado Mejía Quijano, R.C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *AD- minister*, 6, p.87.

Se deben analizar en primera instancia los elementos, y su incidencia en el SC. Todas las observaciones se deben documentar y/o plasmar en un papel de trabajo a fines de llevar a un mayor grado de exactitud respecto a la realidad. Se sugiere tener en cuenta los procesos llevados a cabo por cada área y las relaciones que las vinculan; identificando si los medios de comunicación que manejan están formalizados y la celeridad e respuesta entre ellas, puede servir de apoyo al momento de identificar las deficiencias del control.

Mejía Quijano (2005), recomienda criterios a evaluar.

1. Existencia del elemento.
2. Difusión de los elementos en los niveles que correspondan.
3. Correspondencia entre el objetivo y el elemento analizado.
4. Grado de conocimiento del elemento por parte de los empleados.
5. Operatoria del elemento.
6. Modo en el que beneficia al SC.
7. Efecto que produce el elemento analizado sobre los demás elementos del componente al que pertenece.

No se debe olvidar contemplar los factores psicológicos y sociales expuestos por los modelos CoCo y ACC, ya que estos que pueden afectar el análisis. Por lo cual se recomienda fomentar el sentido de pertenencia de las personas involucradas con los objetivos organizacionales. Por ello, se debe apuntar a que no se sientan objeto de análisis sino parte del equipo que lleva a cabo la tarea. Se cree que esta parte del proceso es la adecuada, ya que su participación puede ayudar a evaluar el grado de cumplimiento de los criterios para asignarle un valor.

Se propone, mantener los criterios de calificación del MIICI y aplicar calificándolos como: Óptimo – se cumple plenamente-, Fiable – se cumple aceptablemente-, Insuficiente – insatisfactoriamente- y No fiable – no se cumple-.

Luego, se debe proceder a evaluar los componentes, aplicando los mismos criterios que se aplicaron con los elementos y se los puntúa de igual manera. Se debe ser coherente con el resultado del análisis de los elementos que lo conforman, su interrelación y el criterio de los evaluadores (Mejía Quijano, 2005).

En consecuencia, las calificaciones deben ayudar a determinar las fortalezas y debilidades encontradas en cada elemento y cada componente, por ende, del sistema de control. El auditor debe emitir un juicio sobre la calidad, las fallas detectadas y las mejoras a realizar para mejorar la efectividad del sistema, orientarlo plenamente al logro de objetivos en cohesión con los objetivos organizacionales (Mejía Quijano, 2005).

### **3.4.2) Análisis Plan de cuentas**

La finalidad es facilitar la clasificación del nivel de control, tipo de debilidades,

importancia de las deficiencias de control observada (Magnitud), su impacto sobre los estados financieros y su probabilidad de acaecimiento (ver Anexo I).

Por ello, en lo que respecta a evaluar el grado de fiabilidad de los controles existentes, se propone realizar la tarea partiendo del plan de cuentas de la empresa. Todas las transacciones realizadas en la organización, o la mayor parte de ellas, se registran en el software contable, es decir, tienen una cuenta asociada. El plan consiste en analizar cuenta por cuenta y documentar qué tipos de controles se le practican a cada una. Esta información servirá a priori para identificar en que operatorias son utilizadas, si sus controles están formalizados o no y si los responsables están capacitados para llevarlos a cabo. En coincidencia con el autor, se propone utilizar los mismos criterios de clasificación: Óptimo, Fiable, Insuficiente y No fiable.

En segundo lugar, se recomienda evaluar los tipos de debilidades que afectan los objetivos de control inherente de cada cuenta contable. También se coincide con el autor, por lo que las categorías son las siguientes: 1. “Fiabilidad de la información”, 2. “Cumplimiento de la normativa”, 3. “Salvaguarda del activo”, 4. “Eficacia” y 5. “Eficiencia”. Se plantean dos situaciones extras a tener en cuenta:

- Pueden existir controles funcionando de forma óptima, en tal caso se aconseja agregar una categoría más: “0. Sin cambios – Revisar periódicamente”, esta clasificación infiere que lo realizado en la actualidad no suscita inconvenientes que afecten los objetivos enlistados y puede, de momento seguirse ejecutando de igual manera.
- También pueden existir cuentas contables donde el nivel de control efectuado sea insuficiente o no fiable. Se sugiere calificar que tipo de debilidad le afectaría si hubiera entre 1 y 5. Así, a futuro cuando ya se apliquen controles se pueda evaluar su evolución.

Por consiguiente, se debe medir el nivel de impacto sobre los estados financieros. Se recomienda utilizar como parámetro el resultado ordinario del último periodo (Ver tabla 3).

**Tabla 3** Nivel de impacto de las deficiencias

Efecto	Criterio
Apreciable	$\leq 2,5\%$
Significativo	$\geq 2,51\%$ y $\leq 4,99\%$
Material	$\geq 5\%$

Nota: Adaptado.

En lo que respecta a calificar la deficiencia o magnitud que la debilidad. Se propone en consenso con Durand Baquerizo, calificarlas en “De control”, “Significativa” y “Material”.

Se recuerda que esta variable clasifica si la deficiencia observada deriva de errores en la práctica del control o su mal diseño, en tal caso se califica “De control”. De este modo, se infiere que genera un error relevante en los estados financieros y que no se pudo identificar de manera oportuna. Las deficiencias “Significativas”, implican que existen una posibilidad más que remota de prevenir o detectar el error. La última clasificación clasifica como deficiencia “Material”, cuando por si o combinadamente con otra, ésta puede generar un error material de difícil detección o prevención en los estados financieros (Durand Baquerizo, 2004).

El quinto análisis propuesto, deriva de la probabilidad de acaecimiento de la debilidad en el control, calificando a tales como “Posible”, “Remoto” o “Más que remoto”. En disidencia con el autor se cambió la nominación de la segunda categoría, la que originalmente era “Más que remoto”. Se cree que reemplazando el concepto se puede incluir una categoría que ayude mejor a la clasificación y no genere confusiones.

Se puede realizar análisis comparativos trimestrales, cuatrimestrales o semestrales, va a depender de los esfuerzos puestos a disposición y del grado de evolución del sistema de control.

En resumen, determinar la calidad y efectividad del SCI interno actual permite identificar sus fortalezas y debilidades y cuáles de sus elementos no cumplen su función de acuerdo a lo diseñado. Para llevar a cabo acciones de análisis se requiere de tiempo, recursos y por sobre todo aval de la alta dirección.

El modelo MIICI, es un modelo aplicable a empresas familiares, pero si o si requiere de soporte de otros modelos. Ya que, no contempla propiamente factores relevantes como los psicológicos o los sociales. Cabe señalar también que, desarrolla brevemente lo referido a información no financiera por lo que también se necesita de complemento. Por otro parte, en lo que respecta a nivel de control, no contempla factores que sean ajenos a la empresa y que repercuten absolutamente en el SCI. En ejemplo: si existen deficiencias en el software contable y por su diseño se va lograr, mientras se siga utilizando una mejora. Además, no da pautas que ayuden a resolver las debilidades ni las deficiencias detectadas, sino que se depende absolutamente de la creatividad del responsable.

Aplicar modelos de control a una Pyme familiar, no es absolutamente imposible pero siempre se debe tener en cuenta que por uso, costumbre y necesidad las prioridades son las del día y en interés de los que dispongan quienes toman las decisiones.

Se debe contar con personal capacitado para llevar a cabo todas las tareas, que conozca en profundidad los procesos a evaluar y con información suficiente y confiable. Su objetividad dará credibilidad y confiabilidad a los resultados.

## Conclusiones

Se puede concluir que, el concepto de PyMe familiar en Argentina es un término compuesto en el que se conjugan dos aspectos. Por un lado, PyMe deriva del encuadramiento provisto por la Ley 24.267 Pequeñas y Medianas Empresas. Y, en segundo lugar, pero sin restarle importancia, es familiar ya que es una empresa privada en donde la propiedad y la mayor toma de decisiones la realiza una familia.

Aplicar modelos de control a una Pyme familiar, no es absolutamente imposible pero siempre se debe tener en cuenta que por uso, costumbre y necesidad las prioridades son las del día y en interés de los que dispongan quienes toman las decisiones.

Cabe mencionar también, que las Pymes por su constitución son más vulnerables a los cambios del entorno. Por esta causa, se torna imprescindible contar con un conjunto de herramientas conformando un sistema de control de gestión que promuevan la acción conjunta de los integrantes de la empresa, sean familiares o no; en búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa y en forma conjunta con la dirección de la misma.

Por ello, implementar una herramienta para la gestión como lo es un sistema de control interno brinda beneficios en toda organización; propiciando el buen clima laboral, logrando que los agentes involucrados trabajen mancomunadamente para alcanzar los objetivos propuestos, promoviendo la eficiencia y asegurando la efectividad.

En consecuencia, un eficiente control interno debe ser capaz de detectar oportunamente las desviaciones significativas que afecten el sistema en relación con sus metas y objetivos. Con la aplicación de modelos de sistemas de control se busca la evolución de los controles, apuntando a que se realizan de forma preventiva en lugar de correctiva. Además, al reconocer la organización como conjunto de subsistemas, el control se torna integral. Se debe apuntar a que la organización, cuente con un sistema de control interno, reconocido como tal e incluido como parte de la cultura organizacional, que sirva de referencia para su correcta operatoria y posterior análisis.

En resumen, determinar la calidad y efectividad del SCI interno actual permite identificar sus fortalezas y debilidades y cuáles de sus elementos no cumplen su función de acuerdo a lo diseñado. Para llevar a cabo acciones de análisis se requiere de tiempo, recursos y por sobre todo aval de la alta dirección.

El modelo MIICI, es un modelo aplicable a empresas familiares, pero si o si requiere de soporte de otros modelos. Ya que, no contempla propiamente factores relevantes como los psicológicos o los sociales. Cabe señalar que, desarrolla brevemente lo referido a información financiera por lo que también se necesita de complemento. Por otro parte, en lo que respecta a nivel de control, no contempla factores que sean ajenos a la empresa y que repercuten absolutamente en el SCI. Además, no da pautas que ayuden a resolver las debilidades ni las deficiencias detectadas, sino que se depende absolutamente de la creatividad del auditor para proponer planes de acción.

Por ello, se debe contar con personal capacitado para llevar a cabo todas las tareas, que conozca en profundidad los procesos a evaluar y con información suficiente y confiable. Su objetividad dará credibilidad y confiabilidad a los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- a. Buelvas-Meza C. y Mejía Alfaro G. (2014). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Revista Panorama Económico*, 22,91-108.
- b. Bohórquez, L.E. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Criticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19, 307-322.
- c. Elizalde-Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Revista contribuciones a la Economía (octubre-diciembre 2018)*, 2-13.
- d. Durand Baquerizo E. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. *Universia Business Review. Cuarto trimestre*:88-101.
- e. Jaramillo Salgado, V.H. (2015). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión, *Forum Empresarial*, 7, 56- 81.
- f. Mejía Quijano, R.C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno.*AD- minister*, 6,82-95.
- g. Montilla Galvis O.J., Montes Salazar, C.A. y Mejía Soto, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. *Estudios gerenciales*, 23,47-75
- h. Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8,87-92.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Ejemplo - Análisis Plan de cuentas

Nivel	Cuenta Contable	Cta. Sum.	Clasif. Cta	Nivel de control	Tipo de debilidad	Deficiencia/ Magnitud	Efecto/ Impacto EEI	Probabilidad de acaecimiento	Prioridad - Nivel de madurez				
1	<b>Activo</b>		Activo										
1,1	<b>Activo Corriente</b>	1	Activo										
1.1.1	<b>Disponibilidades</b>	1,1	Activo										
1.1.1.1	<b>Caja</b>	1.1.1	Activo										
1.1.1.1.1	Efectivo	1.1.1.1	Activo										
1.1.1.1.7	Efectivo - Moneda Extranjera	1.1.1.1	Activo										
1.1.1.1.8	Fondos en Custodia	1.1.1.1	Activo										
1.1.1.1.12	Rapipago	1.1.1.1	Activo										
1.1.1.1.15	Caja General	1.1.1.1	Activo										
1.1.1.2	<b>Fondos Fijos</b>	1.1.1	Activo										
1.1.1.2.1	Fondo Fijo Administración Central	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.2	Fondo Fijo - Suc. 01	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.3	Fondo Fijo - Suc. 02	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.4	Fondo Fijo - Suc. 03	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.5	Fondo Fijo - Suc. 04	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.6	Fondo Fijo - Suc. 05	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.7	Fondo Fijo - Suc. 06	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.8	Fondo Fijo - Suc. 07	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.9	Fondo Fijo - Suc. 08	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.10	Fondo Fijo - Suc. 09	1.1.1.2	Activo										
1.1.1.2.11	Fondo Fijo - Suc. 10	1.1.1.2	Activo										