

# El control interno y su contribución a la competitividad de las empresas

**Por: Esteban S. Martínez Salinas**

**Universidad Autónoma de Colombia (FUAC)**

**Grupo de Investigación Universo Contable - Programa de Contaduría Pública**

**Línea de investigación contabilidad y control.**

**Ponencia presentada a: 4to. Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Sociedad y Desarrollo, Universidad Libre**

**Bogotá. D.C., 17, 18 y 19 de septiembre de 2015**

# El problema

- creciente competencia en las organizaciones,
- mayor presencia de oferta y mayor conocimiento de los demandantes sobre los productos y los oferentes de los mismos (exige mayor atención y calidad sobre los productos y servicios que consume, con mayores demandas de beneficios a menor precio).
- La competitividad organizacional parece que ha hecho énfasis en los productos y en la condiciones de mercado olvidando que existe una disposición organizacional, de su propio control, que puede contribuir a mejorar (o deteriorar) su nivel de competitividad en un mercado determinado
- ¿Cómo contribuye el sistema de control interno al mejoramiento de la competitividad organizacional?

## 3.1. Introducción: La competitividad organizacional en Colombia

### Ranking internacional de competitividad; resultados RGC 2014-2015

Colombia: Índice Global de Competitividad (IGC) mejoró al pasar de 4,19 a 4,23

Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías

El año anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 5.

## 3.1. Introducción: La competitividad organizacional en Colombia

Debilidades\*\*

Eficiencia del mercado de bienes

Desarrollo del mercado financiero

Fortalezas

preparación tecnológica  
(incluye uso de TIC)

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 5.

\*\* Disminución de 7 lugares en el índice de competitividad

# Énfasis de la competitividad empresarial (tendencias)

Productos y servicios innovadores, precios competitivos y la comprensión de las necesidades del mercado (Consejo Privado de Competitividad, 2015).

Protección de los inversionistas minoritarios (Grupo Banco Mundial, 2015)

Trabajadores, sus incentivos y la utilización de la meritocracia y equidad de género (RGC, WEF, 2014, 7º pilar sobre la eficiencia y la flexibilidad del mercado)

Innovación empresarial : énfasis en factor humano Índice Global de Innovación (Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2014)

Contextos de globalización económica y revolución tecnológica

# Indicadores de protección de los inversionistas minoritarios

Indicador <i>Doing Business 2015 (Grupo Banco Mundial, 2015).</i>	Colombia	América Latina y el Caribe	OCDE
Índice de grado de transparencia (0-10)	9,0	3,9	6,6
Índice de responsabilidad de los directores (0-10)	7,0	5,1	5,4
Índice de facilidad para juicios de accionistas (0-10)	8,0	6,4	7,2
Índice del alcance de la regulación en materia de conflicto de interés (0-10)	8,0	5,1	6,4
Índice de derechos de los accionistas (0-10.5)	9,0	6,4	8,0
Índice de fortaleza de la estructura de gobernanza corporativa (0-10.5)	5,5	2,9	4,6
Índice de transparencia corporativa (0-9)	4,5	3,0	6,1
Índice del grado de gobernanza corporativa (0-10)	6,3	4,1	6,2
Índice de fortaleza de la protección de inversionistas minoritarios (0-10)	7,2	4,6	6,3

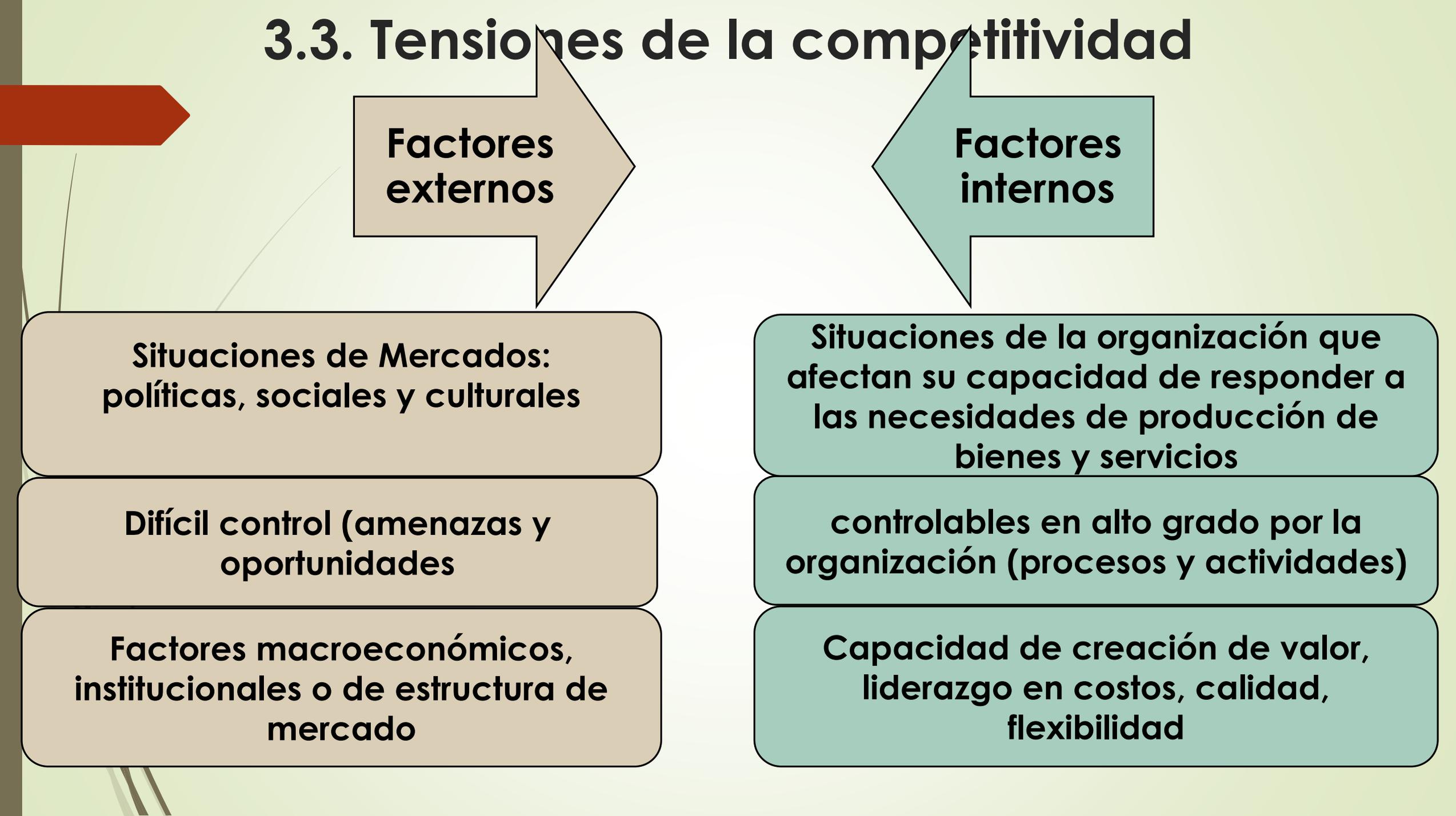
## 3.3. Tensiones de la competitividad

**Rivalidades entre las organizaciones por mantener y mejorar su participación en el mercado y sus ganancias (relación ingreso-costo)**

**identificación en un mercado internacional-organización (es)-país**

**comparación de una organización respecto de sus similares**

## 3.3. Tensiones de la competitividad



**Factores  
externos**

**Factores  
internos**

**Situaciones de Mercados:  
políticas, sociales y culturales**

**Difícil control (amenazas y  
oportunidades)**

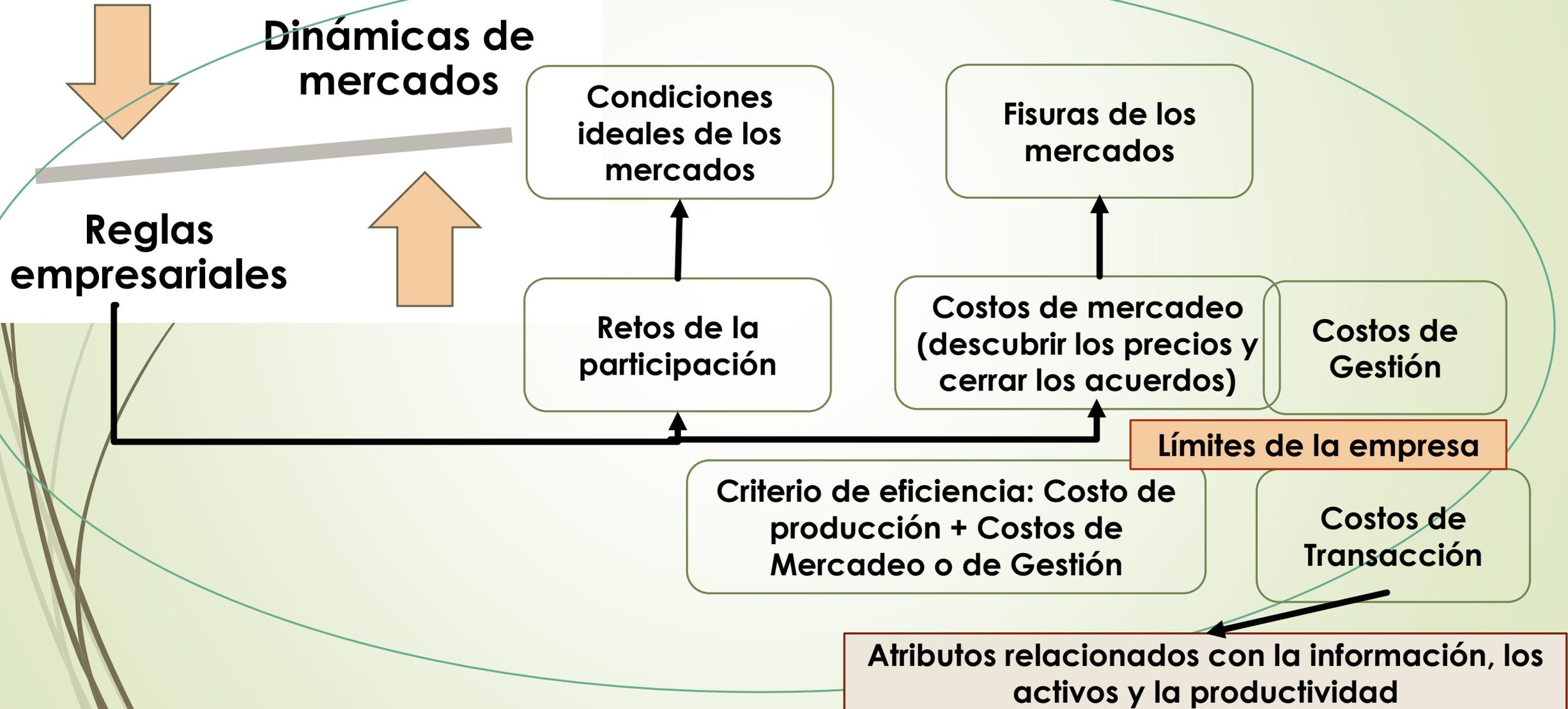
**Factores macroeconómicos,  
institucionales o de estructura de  
mercado**

**Situaciones de la organización que  
afectan su capacidad de responder a  
las necesidades de producción de  
bienes y servicios**

**controlables en alto grado por la  
organización (procesos y actividades)**

**Capacidad de creación de valor,  
liderazgo en costos, calidad,  
flexibilidad**

# 3.4. Mercado y competitividad: límites de las empresas y costos derivados



# 3.4. Mercado y competitividad: límites de las empresas y costos derivados

Estudios de la empresa en competencia

Factores explicativos de los beneficios empresariales

Teoría de los precios y los mercados

Microeconomía

Dirección de empresa - *management*

Directrices, su evaluación y verificación de cumplimiento: competitividad

Estrategia social, corporativo, de negocio y funcional

S. Control Interno: Evaluación y seguimiento permanente de la estrategia

## **3.5. Sistemas de control interno: Cadbury**

**Mejorar las condiciones de las empresas (seguridad de la inversión)**

**Estructura de gobierno corporativo nueva / prácticas de control**

**Intención de la comisión Cadbury:**

- 1. Un direccionamiento de las empresas hacia la eficiencia organizativa,**
- 2. Unas iniciativas - mejoras en la información financiera y su control, y**
- 3. Unas responsabilidades -objetivos y metas.**

**Sistema para el direccionamiento y control organizacional que permite enfrentar los requerimientos de la competitividad en las empresas**

**Las tensiones desde el gobierno corporativo deberán ser incluidas en el diseño e implementación de un sistema de control interno; la identificación de objetivos, metas, intereses, responsabilidades, recursos e información.**

## 3.6. El modelo COSO en las organizaciones.

### Componentes COSO+ERM

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Estrategias frente al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

### Objetivos en los que interactúan los componentes del modelo

- orden estratégico,
- de operaciones,
- de información y
- cumplimiento

# 3.7. Sistema de control interno y competitividad

<b>Fundamento</b>	<b>Elementos del SCI (COSO)</b>	<b>Efecto</b>
<b>Objetivos y estrategias de la organización (factores externos e internos)</b>	<b>Implementación del SCI</b>	<b>Mejoramiento de los procesos de la organización y a la optimización de sus recursos.</b>
<b>7° pilar sobre la eficiencia y la flexibilidad de los mercados -ambiente laboral - innovación empresarial</b>	<b>Ambiente de control - principios 4 y 5 (demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes; retiene a personal de confianza y comprometido ...)</b>	<b>Ambiente de control para la productividad y competitividad empresarial</b>

# 3.7. Sistema de control interno y competitividad

<b>Fundamento</b>	<b>Elementos del SCI (COSO)</b>	<b>Efecto</b>
<b>Objetivos de la organización- formulados por la alta dirección – expectativas (posibles y medibles) de los inversionistas y administradores</b>	<b>Evaluación de riesgos principios 6 y7 (se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos; Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar).</b>	<b>Sistema de gestión de riesgos con acciones de control dirigidas al logro de los objetivos de la organización y de las expectativas de los inversionistas y administradores</b>
<b>Análisis externo- nivel de competitividad-objetivos organizacionales y el reconocimiento de los riesgos para el logro de dichos objetivos</b>	<b>Principios de control 6 y 7 según COSO</b>	<b>El SCI contribuye a la creación de valor de la estrategia que la organización determine</b>

# 3.7. Sistema de control interno y competitividad

<b>Fundamento</b>	<b>Elementos del SCI (COSO)</b>	<b>Efecto</b>
<b>Factores externos que afectan la competitividad</b>	<b>Componentes del sistema de control interno COSO (análisis interno).</b>	<b>SCI orientado al logro de objetivos de operaciones, informes financieros y de cumplimiento</b>
<b>Establecimiento y desarrollo de un SCI - alta dirección;</b>	<b>Diseño, implementación y evaluación del SCI - intervención de un profesional de la contaduría pública</b>	<b>Transformación para la productividad y competitividad de la empresa a través de la eficiencia organizacional</b>

# Conclusiones

## Controversias

- 1. Un SCI incluye la evaluación del ambiente laboral lo cual contribuye a la eficiencia y la flexibilidad del mercado en el ámbito de los trabajadores, sus incentivos y la utilización de la meritocracia y equidad de género**
- 2. El SCI se relaciona directamente con el management.**
- 3. La competitividad empresarial no solo se mide respecto de las condiciones ideales de un mercado, sino precisamente respecto del conjunto de fisuras que tienen- costos de mercadeo**

## Aportes

- 1. se debe fortalecer la capacidad de la empresa para enfrentar los cambios mediante SCI que garanticen el reconocimiento, ponderación y acción sobre los factores externos e internos**
- 2. Las disposiciones administrativas, su estilo y SCI deben incluir las estrategias para mejorar la competitividad.**
- 3. El análisis externo -nivel de competitividad - deriva en objetivos organizacionales y el reconocimiento de los riesgos -que se incorporan en el SCI que contribuirá a la creación de valor.**

# Conclusiones

- El SCI incluye unas respuestas a requerimientos externos, entre los que se destacan los mercados y la competencia.
- El SCI permite la planificación, ponderación y evaluación de objetivos y disposiciones de la organización que se expresan en el gobierno corporativo.
- La adecuada implementación de un SCI contribuye a lograr mejoras de procesos y optimización de recursos.
- El SCI permite efectuar unos análisis permanentes y cambios dirigidos a enfrentar las exigencias de entornos cada vez más competitivos
- El gobierno corporativo se constituye en un sistema para el direccionamiento y control organizacional que permite enfrentar los requerimientos de la competitividad en las empresas actuales.
- El SCI permite la eficiencia organizacional - contribuye a la transformación para la productividad y competitividad empresarial.
- La auditoría interna o la auditoría externa de gestión tienen la tarea de dinamizar un adecuado sistema de control organizacional con miras a contribuir con la competitividad empresarial.



Fin de la presentación

