

EL CONTROL INTERNO COMO SOLUCIÓN A LAS PRÁCTICAS FRAUDULENTAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

RUTH VIVIANA GÓMEZ GONZÁLEZ
ruthvi86@hotmail.com

EVELYN LIZBETH LONDOÑO VALENCIA
eveliz86@hotmail.com

VIVIANA SALAZAR LOAIZA
pajaro2525@hotmail.com

ASESOR TEMÁTICO:

LINA MARIA OCHOA BUSTAMANTE
lochoa@economicas.udea.edu.co

ASESOR METODOLÓGICO:

CARLOS MARIO OSPINA ZAPATA
cmospina@economicas.udea.edu.co

RESUMEN

Las organizaciones actualmente emplean sistemas de control interno como una buena práctica administrativa, para llevar a cabo un buen manejo de los negocios y gestionar los riesgos a los cuales se enfrentan y que difieren de una organización a otra, más aún el riesgo de fraude que ha tomado fuerza y que se presenta en todo tipo de organización. Por ello es importante el control interno como medio de protección de los recursos ante los riesgos potenciales y reales que puedan afectar al ente económico.

Esta investigación no permite concluir para la población total, sólo para las 11 pequeñas empresas del sector de confecciones de la ciudad de Medellín, que lograron ser encuestadas, y en las cuales se pudo evaluar temas como el control interno, prácticas fraudulentas y estructura organizacional, que permitieron la elaboración de una guía básica para la implementación de un sistema y políticas de control interno.

PALABRAS CLAVES

Componentes del modelo de control interno COSO, Control Interno, Prácticas fraudulentas, Pequeñas empresas, Riesgo de fraude.

Adversicia

INTRODUCCIÓN

La cultura de crear empresa en Colombia, se ha ido incrementando a través de los tiempos, es por esto que hoy en día se ve una alta participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el país, que aportan en gran magnitud al Producto Interno Bruto (PIB) del mismo. Este es el caso del sector de confecciones, donde las Mipymes juegan un papel principal y conforman la mayor cantidad de empresas de éste, contribuyendo significativamente a la economía nacional. Por lo anterior, se observa que en gran medida los entes han ido cambiando la visión empresarial en busca de formalizar su situación, de aplicar normas y procedimientos legales que les permitan ser más competitivos en el mercado que cada vez es más exigente.

Es así como, el tema de tomar decisiones acertadas y maximizar el valor de la compañía, se ha convertido en uno de los principales objetivos de quienes desarrollan la gestión empresarial, en este caso de quienes integran las pequeñas empresas del sector confecciones; Por tal motivo contar con información privilegiada, apoyarse en herramientas o instrumentos de trabajo que permitan el análisis y la mejor comprensión de la información y que eviten o detecten las prácticas fraudulentas, proporcionan directrices claras, facilitan la toma de decisiones, la evaluación de la gestión en el corto, mediano y largo plazo, y el análisis interno y externo de la organización. Esto, permite llegar hasta la asignación y funcionamiento de los recursos dentro de la misma, para así generar estrategias encaminadas a la disminución del riesgo, especialmente el de fraude, y el mantenimiento de la continuidad del ente.

Las pequeñas empresas han ajustado sus procesos y creado una visión empresarial respecto al control interno, con todos los agentes que la integran, puesto que la confiabilidad de la información depende de la efectividad y eficiencia de las operaciones. Por tanto, dicha visión sobre el control interno, ha permitido dar cuenta a dichas organizaciones, sobre la buena administración de los recursos, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de la normatividad.

Por tal motivo, se determinó la realización de una investigación, en el cual se pueda evaluar la calidad del control interno en las pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Medellín, partiendo de que sin importar la estructura del ente, se necesita aplicar conjuntamente todos los componentes del modelo de control interno (COSO), de tal forma que se pueda determinar el impacto que la aplicación de un sistema de control puede ejercer en las prácticas fraudulentas a las cuales se ven expuestas las empresas, específicamente las del sector mencionado anteriormente. Así mismo la problemática de investigación que se planteó, guarda una relación estrecha con la línea de investigación procesos de contabilidad, auditoría y control en las nuevas tendencias contables, que propone la Universidad de Antioquia para el programa de Contaduría Pública, para lo cual el resultado de la investigación permitiría entender los pequeños entes y su desarrollo bajo la concepción del control organizacional como eje problemático.

En el trabajo se da cuenta, sobre las pequeñas empresas de confecciones y el control interno, las prácticas fraudulentas como una situación influenciada por el denominado “triángulo del fraude” (motivación, oportunidad y racionalización) y por último se presenta la evaluación y análisis de los componentes del control interno y las variables, con el objetivo de verificar el nivel de control y las prácticas fraudulentas que se evidencian en las pequeñas empresas que se dedican a las confecciones en la ciudad de Medellín. Por tal razón se ha dividido el trabajo en 3 capítulos de interés: Manifestación del control interno y las prácticas fraudulentas en las pequeñas empresas de confecciones; análisis de los componentes del control interno, prácticas fraudulentas y estructura organizacional en las pequeñas empresas del sector confecciones de Medellín; y por último guía básica de control interno para las principales operaciones de la pequeña empresa y establecimiento de políticas por componente del informe COSO. Así mismo se han realizado gráficas debidamente referenciadas dentro de la estructura del trabajo, permitiendo al lector comprender mejor la información presentada en los apartes siguientes.

CAPÍTULO I: MANIFESTACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y LAS PRÁCTICAS FRAUDULENTAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CONFECCIONES

Las pequeñas empresas de confecciones y el control interno

A través del tiempo la economía nacional se ha visto caracterizada por una alta participación de micro, pequeña y mediana empresa, las cuales, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del año 2009, representan el 99% del tejido empresarial del país (Cámara de Comercio de Medellín)¹. De igual forma, en la actualidad, Medellín se constituye como eje principal del sector textil en Colombia.

Representando el 53% de la producción textil del país y el 35% de la producción de prendas de vestir. La participación de la región dentro del Producto Interno Bruto (PIB) industrial del sector textil-confección de la región es del 23%. Además, por la versatilidad y la calidad en su mano de obra, la capital antioqueña es líder manufacturera en la producción de ropa masculina, femenina, junior e infantil. Pero también está a la vanguardia en ropa hogar e industrial. (Gallo Machado, 2010)

Con la colaboración e iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, se establecieron los lineamientos en cuanto a normatividad y clasificación a través de la “Ley Mipymes”, la cual pretende que las pequeñas empresas puedan acceder a los mercados financieros, además de obtener beneficios tributarios e incentivos para ingresar en los mercados internacionales.

En la publicación de INEXMODA del año 2008, se dan a conocer las principales barreras a las cuales se enfrenta este sector a la hora de llevar a cabo su objeto social, siendo éstas:

- Informalidad: No cumplimiento de requisitos legales en el momento de la constitución
- Recurso humano: Baja oferta nacional de profesionales en el área textil.
- Asociatividad: Aunque se agremian no se enfocan en la consecución de un objetivo común
- Infraestructura: Es incipiente
- Normatividad: Encarece los costos a lo largo de la cadena productiva
- Factores estructurales: Riesgo país, volatilidad de la tasa de cambio. (INEXMODA, 2008)

De acuerdo con lo anterior, las pequeñas empresas del sector confecciones, son importantes para la economía nacional por su alta participación, por ser generadoras de empleo y en general por dinamizar la economía; sin embargo, las barreras a las que se ven enfrentadas dificultan su permanencia en el mercado y al analizar dichas barreras se observa que la mayoría podrían mejorar si la empresa cuenta con una adecuada estructura de control interno que permita ayudarlas en su correcto funcionamiento y en monitorearlas.

Realizar un acercamiento al control interno enfocado a este tipo de organizaciones merece atención, puesto que por su estructura empírica y poca legalización, son propensas a prácticas fraudulentas, lo cual a su vez dificultaría su permanencia a largo plazo en el mercado.

Es así como, la gran mayoría de entes económicos emplean sistemas de control interno para llevar a cabo un buen manejo de los negocios, a través de buenas prácticas administrativas. ¿Y los pequeños empresarios, tienen en cuenta esto?, En Colombia la mayoría de las empresas que se conforman son Mipymes y, las personas encargadas, administradores y/o propietarios, en ocasiones no tienen la concepción de control en el negocio. Sin embargo, se logran establecer

¹ Tomado de:

<http://www.camaramedellin.com.co/Servicioempresariales/Formalizaci%C3%B3nempresarial/Beneficio%20delaformalizaci%C3%B3n/tabid/580/Default.aspx> 04 de Diciembre de 2010

buenos entes productivos que requieren de mejoramiento, por ello es importante dentro de las organizaciones el sistema de control interno, incluso en pequeñas empresas donde todas las actividades administrativas son tan empíricas; el control interno y el autocontrol juegan un papel prioritario, así como la comunicación en un ambiente empresarial.

Los riesgos a los cuales se deben enfrentar las organizaciones difieren para cada una, según el tamaño, sector, actividad a la cual se dedica, estructura, por las personas que trabajan en ella, entre otros. Un riesgo que ha tomado fuerza y que se está presentando en todo tipo de organizaciones, es el riesgo de fraude, considerando éste como la probabilidad de ocurrencia de cualquier evento que pueda afectar a una organización, ocasionando perjuicios económicos para ésta. Debido a éstas prácticas cometidas por algunas personas u organizaciones, numerosas empresas quiebran, siendo las pequeñas empresas las más vulnerables a este tipo de eventualidades. Por ello, resulta indispensable establecer un sistema de control interno para que sea aplicado en dichas entidades, buscando así, disminuir la posibilidad de que este riesgo y muchos otros se presenten.

El objetivo principal del control interno es proteger los recursos de la entidad y brindar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos organizacionales, todo esto a través de una adecuada administración de los riesgos potenciales y reales que puedan afectar a la empresa.

Según el informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el control interno tiene cinco componentes interrelacionados: Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo. Es importante mirar cada uno de estos componentes, aplicados a las pequeñas empresas del sector textil y evidenciar así, que este tipo de empresas, también requieren de mecanismos de control y lo pueden emplear con menos formalidad y estructura, logrando un buen grado de efectividad. (COSO, 2005)

Antes de entrar en detalle de los componentes, es importante tratar el tema de la cultura administrativa que poseen los propietarios de las pequeñas empresas. La cultura colombiana con respecto a la conformación de un negocio se basa en la capacidad de montaje, pero no se tiene una mirada a futuro; ¿y después de estar en marcha el negocio, qué?, muchas pequeñas empresas fracasan por esta razón. Para lograr avances al respecto, el gobierno ha implementado políticas de capacitación y de incentivos a pequeñas empresas y comerciantes para que cambien su visión y se preocupen por mejorar. Es por esto que primordialmente, antes de aplicar políticas de administración y control interno, se requiere un cambio de visión empresarial.

Después de que la organización como tal, tenga una visión de control se entra a establecer la forma en que se aplica cada uno de los componentes del control interno dentro de una estructura organizacional pequeña.

Con relación al primer componente, Ambiente de control, que consiste en influenciar la conciencia de control interno en todos los empleados de la organización, se puede decir que en las entidades pequeñas, entrar a evaluar la existencia o aplicación de un ambiente de control es difícil, debido a la informalidad de estas prácticas. Sin embargo, aunque el control interno en dichas organizaciones no es tan estructurado, aspectos como la integridad de la administración, la ética y valores, pueden ser comunicados de manera verbal a través de reuniones formales o informales.

Hay un factor dentro de este componente del cual es importante su existencia en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, y es el Consejo de directores o Comité de auditoría, las pequeñas empresas también lo deberían tener en una proporción un poco más pequeña, *“a menudo es más difícil y costoso para una compañía pequeña mantener una mayoría de directores externos, y puede ser innecesario hacerlo, la independencia requerida puede obtenerse mediante un pequeño número de directores externos.”* (COSO, 2005, pág. 35)

Lo anterior se debe a que la función del comité es evaluar y observar las alternativas existentes y la selección de la mejor o la más adecuada con respecto a las decisiones administrativas, dicho comité debe estar integrado por personal externo a la empresa, para evidenciar una mayor independencia y objetividad de las decisiones administrativas, como esto resulta costoso, en las pequeñas empresas este personal externo puede ser bajo o inexistente.

El sector confecciones tiene ciertas dificultades para tener un ambiente de control interno ideal, ya que las políticas laborales para sus empleados no son las mejores y esto no permite construir un buen sentido de pertenencia hacia la organización. La forma de pago, los salarios bajos y la gran cantidad de horas trabajadas, provocan en el personal actitudes desfavorables frente a las decisiones de la administración, que se ven reflejadas en un direccionamiento ineficaz y una inadecuada asignación de funciones. (Cepeda Alonso, 1997).

Un segundo componente, es la valoración de riesgos, en el cual se busca identificar los riesgos internos y externos que debe enfrentar cada organización para que éstos no dificulten el logro de los objetivos. Dentro de este componente es necesario que los administradores-propietarios, identifiquen los riesgos a través de la comunicación con los clientes, proveedores, empleados, gobierno o personas ajenas a la organización. La información que adquiere la administración de las empresas puede provenir de los agentes de interés mencionados anteriormente. Los mecanismos para la valoración de riesgos, de una pequeña empresa suelen ser muy informales pero con efectividad en el logro de sus objetivos. (COSO, 2005, pág. 57).

Las reuniones informales ayudan, en gran proporción, a identificar los riesgos que puede correr la compañía en el día a día o por eventos coyunturales, estas reuniones junto con una correcta comunicación, constituyen una herramienta informal muy útil para el direccionamiento estratégico de las pequeñas entidades.

Un tercer componente a tratar, son las actividades de control, estas son aquellas políticas y procedimientos que establece la alta dirección para que se lleven a cabo en todos los procesos de la organización, con miras a la disminución, detección y/o prevención de riesgos que se puedan presentar.

Hay tres aspectos claves a tratar en este componente con respecto a las pequeñas empresas del sector textil; el primero se refiere a las actividades de control de operaciones específicas, como es el caso de las ventas o compras, cualquier operación de montos altos debe ser autorizada por el administrador-propietario. El segundo se refiere a la segregación de funciones;

“Aunque las compañías que tienen unos pocos empleado; sin embargo, usualmente pueden parcelar sus responsabilidades para obtener las verificaciones y los balances necesarios. Pero si no es posible-como puede ocasionalmente ser el caso- una inadvertencia directa de las actividades incompatibles por los administradores-propietarios pueden proporcionar el control necesario” (COSO, 2005, pág. 69).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que aunque las pequeñas empresas dejan las grandes decisiones, principalmente en manos del administrador- propietario, algunas actividades como las negociaciones con proveedores, con clientes, manejo de efectivo; pueden designarse como responsabilidades a personal diferente, buscando así, una parcelación de funciones que permita controlar posibles riesgos .

Y lo tercero, se relaciona con las actividades de control en los sistemas de información, debido al apogeo de la tecnología de la información no se puede dejar de lado este tema cuando se habla de control interno. Las pequeñas empresas también deben tener en cuenta los controles en los sistemas de información que posean, controles que se basan principalmente en lo adecuado de su funcionamiento, en la restricción del acceso, generación de perfiles de usuarios y en la capacitación del personal para el buen manejo.

El cuarto componente del control interno es Información y comunicación, este componente posee dos factores claves, el conocimiento y la forma de transmitirlo; es necesario que la información sea confiable y que llegue de manera oportuna a todos los niveles organizacionales, para que así todo el personal pueda cumplir correctamente con sus funciones y responsabilidades.

El papel de este componente en las pequeñas organizaciones es muy significativo; la información y comunicación se presenta en las pequeñas empresas de dos formas, primero, a través de las habilidades del administrador – propietario para identificar situaciones externas y segundo, se genera en el contacto continuo entre administración y empleados, lo cual se facilita mucho para este tipo de organizaciones.

La política que manejan dichas organizaciones en la comunicación día a día, es la política de puertas abiertas, donde el personal administrativo interactúa directamente con sus empleados, clientes y proveedores. Es importante enfatizar en esta política, ya que es la clave del manejo del control interno dentro de las organizaciones clasificadas por sus activos o número de empleados como pequeñas; se plantean cuatro aspectos básicos, fáciles de aplicar a estas organizaciones:

Las puertas de los despachos, si las hay, están literalmente abiertas la mayor parte de tiempo; a los directivos y gerentes se les llama por el nombre propio así como a los empleados; cualquier empleado puede hablar, concertar una reunión o enviar un mail al gerente sin recurrir a su jefe directo; fomentar el trabajo en equipo. (Rojas, 2008)²

El objetivo principal de la política de puertas abiertas que enmarca los aspectos citados anteriormente, conllevan a propiciar la comunicación de los empleados y facilitar los flujos de información en todos los niveles de la organización. Esta política es un punto fuerte en las pequeñas organizaciones, un ejemplo de que la poca burocracia logra buenos resultados.

Y el último componente del control interno según el informe COSO es, el monitoreo, con este procedimiento lo que se busca es valorar el desempeño del control interno en el tiempo, a través de regulaciones y supervisiones. Estas supervisiones deben realizarse a varios niveles, a nivel de áreas, de institución y operativos. (Arango, 1999)

Las entidades pequeñas para monitorear sus actividades se basan en que la información sea comunicada a la alta dirección desde cualquier fuente interna o externa; las evaluaciones separadas, por ejemplo por un auditor interno, en una pequeña empresa son realizadas por el personal de contabilidad. Estas personas desempeñan ciertas funciones de trabajo que sirven para evaluar los controles, es decir, hacen las veces de auditor pero con menos profundización.

Es indispensable que toda organización tenga determinadas unas políticas para llevar a cabo las correcciones necesarias dentro de las mismas; gracias al enfoque de mejora continua, las pequeñas empresas deben efectuar acciones correctivas en todo momento.

El control interno debe realizarse de manera independiente a la organización para que así se puedan generar informes para la corrección y proponerle a la gerencia las recomendaciones y cambios a realizar. Sin embargo, esto es difícil para las pequeñas empresas, lo que se puede hacer, por ejemplo, para el sector confecciones es establecer un grupo de empleados con buen conocimiento del mismo, para que se encarguen en determinado momento de la evaluación y estructuración de los controles internos relacionados directamente con las operaciones a las cuales se dedican.

² Tomado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2759-politica-de-puertas-abiertas.html>. 15 de Mayo de 2010.

De acuerdo con lo anterior, se observa que el sistema de control interno en las pymes puede ser menos formal. Sin embargo, es posible llevarlo a cabo con el fin de prevenir entre otros el riesgo de fraude del cual son susceptibles por su naturaleza.

Prácticas fraudulentas

Todo lo planteado anteriormente con respecto a la forma de aplicar el control interno dentro de una organización pequeña, será direccionado principalmente a disminuir el riesgo de prácticas fraudulentas. Éstas, no son una situación que sólo afecte a las grandes empresas, es una circunstancia que cada vez toma más fuerza en cualquier tipo de organización, sin importar el volumen de ingresos, activos o la actividad económica a la cual se dedique. Por ello, no es extraño, si se presenta inclusive en una pequeña empresa, es más, se podría llegar a pensar que este tipo de ente es el escenario propicio para llevar a cabo una práctica fraudulenta, ya que, no es muy común que en éstas se vea una cultura de control, puesto que la familiaridad, la excesiva confianza en el personal, sumado a la falta de valores y a las oportunidades latentes, hacen que las prácticas fraudulentas sean constantes en estas organizaciones.

Pero, ¿Por qué ocurren las prácticas fraudulentas?, En esencia, se habla de tres factores fundamentales que inciden en la realización de estos actos, los cuales son la motivación, oportunidad y control [y racionalización]. (Aguiar Jaramillo, 1996).

En primer lugar, la motivación es un factor que cambia dependiendo de las circunstancias del entorno e inclusive de la situación y condiciones que esté viviendo el empleado en cierto momento, puesto que éstas generan una razón para llevar a cabo prácticas fraudulentas dentro de cualquier organización.

Es así como, la situación económica que pueda estar atravesando el país, especialmente en épocas de recesión, influyen en el desarrollo de las actividades económicas, y no es extraño para nadie, saber que el sector Confecciones, es uno de los que más se perjudica y por ende sus empleados. Esto se refleja en la remuneración de estos, aunque generalmente el empleado gana un salario mínimo legal, se utiliza los incentivos por producción terminada, así como el contrato informal con terceras personas en donde se remunera por las unidades producidas; por lo que la disminución de la fuente de ingresos, crea la necesidad o la motivación suficiente de buscar otros medios de obtención de recursos, que en ocasiones van en detrimento de la organización a la cual pertenecen.

Así mismo, la inconformidad del empleado cuando siente que la remuneración obtenida no es proporcional al trabajo realizado, hace que éste se pueda sentir “explotado”, lo que conlleva a que el sentido de pertenencia por la entidad se deteriore o incluso se extinga, entonces, lo más fácil es: si la empresa no piensa en mí, tampoco pienso en ella.

Igual es el caso, cuando en lugar de mejorar las condiciones y ambiente laboral, éste se va deteriorando cada vez más, como el retiro de las bonificaciones, integraciones familiares, entre otros eventos que para los empleados son valiosos y aunque puedan tener un costo para la entidad, es una forma de hacer sentir importante y valioso al empleado, por lo que la mejor forma de ellos retribuir esas atenciones, es mejorando su productividad y aumentando su sentido de pertenencia con la organización.

Por último, y no menos importante, la motivación también se puede dar a un nivel directivo, en situaciones en las que el negocio no está arrojando buenos resultados, por lo que ocultar la información o cambiarla de forma tal, que los terceros no se den cuenta de la realidad de la empresa, es acudir a una forma de práctica fraudulenta.

Todo lo expuesto anteriormente, representa algunas de las motivaciones más importantes que pueden llevar al personal de una pequeña empresa de cualquier tamaño o sector, a realizar una práctica fraudulenta para obtener un beneficio, acosta del desmejoramiento del ente económico al cual pertenece, para las cuales los controles pueden ser poco efectivos si las personas están dispuestas a vulnerarlos.

En segundo lugar, como factor que incide en las prácticas fraudulentas se encuentra la oportunidad, la cual está relacionada con los controles implementados en la organización, puesto que si *“los controles no existen o son débiles, las oportunidades para la defraudación serán propicias y llevarán rápidamente al empleado a soltar sus talanqueras morales, amparado en la posibilidad de que no será descubierto”* (Aguilar Jaramillo, 1996, pág. 204).

Lo anterior, está relacionado en gran parte, con la poca segregación de funciones que se puede dar en un ente pequeño, pues es común que en lo relacionado a las actividades administrativas, sean pocas las personas que laboren en ellas, por lo que se encargan de varias funciones al tiempo, que en ocasiones pueden llegar a ser incompatibles e incluso ser de vital importancia para la organización.

Es así como en las pequeñas empresas del sector de confecciones en Medellín, se pueda llegar a ver que en una persona recaen varias funciones que por lógica no son compatibles entre ellas, como el recibo de mercancía y el registro en el inventario por la misma persona. Pero son situaciones que en ciertas entidades son normales, porque existe un factor denominado confianza que es muy fácil obtener en ambientes que prácticamente se vuelven familiares.

Sin embargo, la excesiva confianza en el personal, genera que los directivos otorguen funciones que no son de competencia de ellos, como lo es el manejo y recaudo de cuantiosos recursos, los cuales poco a poco son sustraídos, sin que nadie se dé cuenta. Igual es el caso de los empleados antiguos, aunque ser uno de ellos no implica necesariamente ser un defraudador, ellos poseen el conocimiento de la organización, procesos, efectividad de los controles, formas de pago a los proveedores, entre otras actividades organizacionales, que hacen que el efectuar una práctica fraudulenta sea más sencillo.

Los espacios en los que se opera el negocio, también pueden favorecer la oportunidad de realizar una práctica fraudulenta, ya que por lo general, la delimitación entre oficinas y planta de producción no está muy bien demarcada. Es allí donde en la mayoría de las empresas, se opta por el manejo de cámaras de video, como medio de control en estos espacios.

En tercer lugar, como factor que incide en las prácticas fraudulentas, se encuentra la racionalización, la cual va muy relacionada con los dos factores anteriores, debido a que ésta es la explicación que el individuo defraudador se da para sí mismo, con el fin de evitar los cargos de conciencia por los actos que cometió o va a cometer.

Ejemplo de esto, se da en una de las situaciones que llevan a la motivación de la práctica fraudulenta como lo es el recibir un salario que no recompensa lo laborado, por lo que la racionalización entra en este juego cuando se piensa en realizarla porque se lo merece ya que labora más de lo que recibe, con lo que su actuación no es mala sino justificable.

Por otro lado, y con base en lo anterior, es evidente que las prácticas fraudulentas se pueden llevar a cabo en cualquier nivel de la organización, no solo es el personal involucrado en la operación del negocio, también lo pueden hacer los altos cargos de la empresa, las personas más estudiadas y con mayor responsabilidad, puesto que en todos siempre aparece la avaricia como motor que impulsa estos actos. El tener siempre cada vez más, es una premisa que hunde a la organización cuando se hace de una forma desleal, sin pensar en la afectación a los demás miembros de la organización y de la sociedad en general. Es más, a la hora de implementar controles, se ven los posibles riesgos de fraude que se pueden generar con los empleados, pero

difícilmente, se piensa que ese riesgo puede correr por cuenta de empleados de la alta administración.

Los anteriores factores conllevan a cometer las prácticas fraudulentas, las cuales se clasifican a nivel de normatividad internacional (Norma Internacional de Auditoría NIA 240: Responsabilidad del Auditor de considerar el fraude y error en una Auditoría de estados financieros), en dos categorías, malversación de activos y manipulación de estados financieros. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2001).

En cuanto a la malversación de activos, se puede decir que ésta *“corresponde al robo o uso indebido de recursos de la compañía, como dinero y bienes”* (Rudnick, 2007, párrafo 5). Es decir, ese tipo de fraude se da cuando hay sustracción de dinero o bienes pertenecientes a los inventarios ó cuando se utiliza elementos y maquinaria de la empresa para realizar operaciones que van en contra de la organización.

En las pequeñas empresas de confecciones esto se da cuando al realizar la producción de cierta prenda, se esté utilizando la maquinaria y los instrumentos para realizar producciones de particulares sin autorización del representante de la empresa, con lo que estos recursos se están malgastando por el beneficio individual y no de la organización como tal.

Así mismo, la pérdida de elementos que en forma individual parecen insignificantes como hilos, pequeños trozos de tela, alguna prenda semi-terminada o confeccionada en su totalidad, no evidencian un peligro para una empresa que esté sólida financieramente, sin embargo, sí las anteriores pérdidas son muy recurrentes, ni para una empresa grande sería algo sin importancia, porque estas prácticas van acrecentando la disminución de recursos y beneficios de la entidad, entonces, que se puede decir de una pequeña empresa, en la cual todo recurso es fundamental para su supervivencia financiera y de mercado. Por ello, la implementación de estándares de material necesario para producción permitiría conocer cuáles son los recursos necesarios para la confección de cierta producción, así como, el control de los inventarios en todo el proceso manufacturero, generaría un ambiente de supervisión, logrando así, que el empleado piense mejor la decisión de defraudar a su empresa.

Igualmente, se presenta lo que se llama el “jineteo de fondos” consistente en utilizar cierto dinero, y reponerlo con la cancelación que haga un cliente de su cuenta y a si sucesivamente, con otro cliente se cubre el dinero ya cancelado por el primero, mostrándose siempre una cuenta por cobrar que al final del periodo ya ha sido cancelada. Por ello, los administradores deben estar pendientes de este trasteo de fondos y procurar por implementar una segregación de funciones de forma tal, que una misma persona no sea la encargada de vender, recibir los abonos o pagos y/o registrar los mismos. Sin embargo, este tipo de control es un poco difícil en empresas de este tamaño, puesto que la cantidad de personas que manejan las actividades administrativas son muy pocas en comparación con el personal de planta.

También se debe tener cuidado con el manejo de cheques, facturas, órdenes de compra, entre otros documentos, que pueden llegar a ser medio de defraudación si no se conservan en un lugar adecuado en donde el acceso a ellos este limitado y controlado.

Lo anteriormente mencionado son prácticas frecuentes en este tipo de organizaciones, ya que los controles resultan cuando la empresa se da cuenta de que algo no está funcionando bien, los controles preventivos que debieron haber implementado pasan a ser controles correctivos. De igual forma, si se tienen establecidos, no es muy regular el control que se les hace para saber si éstos están operando correctamente.

Por otro lado, con el pasar del tiempo, la información presentada por las organizaciones a través de los estados financieros, ha sido de suma importancia para los usuarios externos, puesto que ésta supone un reflejo fiel de los resultados y situación financiera y económica de la organización. Por ello, la manipulación de estados financieros constituye el segundo tipo de

fraude que se define como “*la intervención en el proceso de elaboración de la información financiera y contable, con el claro propósito de obtener algún beneficio propio*” (Schipper, 1989, pág. 92 citado en Amat & Elvira, 2007, pág. 13).

Este término puede referirse al aprovechamiento de los vacíos de la norma para afectar los estados financieros, lo cual es denominado comúnmente como “contabilidad creativa” y por otro lado, a las disposiciones que se adoptan encaminadas al incremento o disminución del beneficio, según sea el caso que se quiera reflejar ante los terceros.

Este tipo de fraude, es propiciado en su mayoría por un alto cargo, quien busca mostrar un buen resultado de su desempeño, si se trata de un administrador, o si necesita reflejar ante terceros una buena situación económica que le permita acceder a créditos e inclusive en forma contraria, mostrando pérdidas a los proveedores para conseguir un lapso de tiempo mucho mayor para cancelar sus acreencias.

Métodos como el aumento o disminución de gastos e ingresos o clasificaciones de activos y pasivos, afectan la fiabilidad de los estados financieros, con lo cual se defrauda la confianza de los terceros ante la información proporcionada por la empresa. Igual es el caso, de los continuos “errores de digitación”, que en ocasiones, si pueden ser eso, simples errores, pero que al ser tan repetitivos, empiezan a generar sospechas de que algo está pasando, poniendo en duda, la veracidad de los mismos.

Los dos tipos de fraude anteriormente expuestos, se pueden manifestar básicamente en dos formas: individual o en grupo. Para este último, la denominación más común es la colusión. Ésta consiste en la realización de pactos entre dos o más personas, para obtener un beneficio, siendo ésta ejecutada entre empleados, empleado y proveedor o empleado y cliente.

Con relación, a la colusión entre empleados, es un poco difícil de detectar esta práctica, puesto que en una organización pequeña la mayoría de las personas se tratan con familiaridad, por lo que el saber, si esta confianza es originada por la amistad o por el encubrimiento de hechos que perjudican al ente, es un aspecto que la administración debe tener presente, y más cuando en este tipo de empresas esas relaciones son las que más abundan.

La relación entre empleado y proveedor se basa en la adquisición de materias primas, con lo que se muestra al proveedor como la mejor opción de compra, en contraprestación, éste le otorga un porcentaje de la venta al empleado, con el fin de que las relaciones comerciales sigan vigentes. Lo mismo ocurre, con el empleado y el cliente, quienes se idean la manera de sacar beneficio de una venta, por lo que si esta situación es ventajosa para ambos, puede perdurar en el tiempo la defraudación para con la empresa.

Como se ha dicho en apartes anteriores, el hecho de implementar un sistema de control interno no es garantía para la no ocurrencia de prácticas fraudulentas, pero si este sistema es eficaz, la probabilidad de que estos hechos ocurran, disminuye con el pasar del tiempo. Por ello, cuando se conoce cómo opera este tipo de irregularidades, puede ser más fácil para la administración implementar controles preventivos y correctivos que permitan detectarlos con mayor rapidez y frecuencia. (Estupiñan, 2004).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, PRÁCTICAS FRAUDULENTAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES DE MEDELLÍN

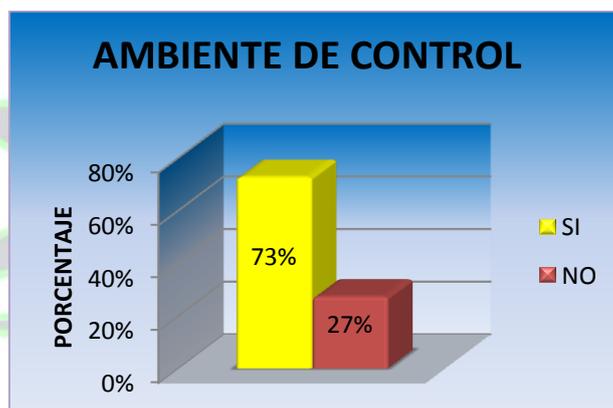
A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a 11 pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Medellín. Debido a que no fue posible obtener respuesta al total de las encuestas (32), el análisis presentado sobre el control interno y las respectivas conclusiones sólo aplican a las 11 empresas que dieron respuesta a la encuesta.

NIVEL DE CONTROL

El nivel de control corresponde a la cantidad de acciones y políticas implementadas por la administración, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. A continuación se evaluará esta variable con base en cada componente del informe COSO y los resultados de las encuestas.

Ambiente de control

Gráfico 1: ambiente de control



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos de las encuestas realizadas

Con respecto a este componente del control interno, se puede evidenciar en las pequeñas empresas del sector de confecciones de la ciudad de Medellín encuestadas, que el 73% de ellas cuenta con un ambiente de control adecuado, al responder afirmativamente que cuentan con políticas y/o prácticas que fortalecen el ambiente de control organizacional. Es importante destacar que se observó que aproximadamente un 54% de las empresas encuestadas, tienen definidos objetivos organizacionales y prácticas y políticas sobre valores éticos; un 18% cuenta con objetivos organizacionales pero no con políticas y prácticas sobre valores; y el 27% restante no tiene estos dos elementos esenciales del ambiente de control.

Por otra parte se puede apreciar que un 64% de las empresas encuestadas cuenta con prácticas y políticas sobre reuniones de monitoreo y seguimiento, de recursos humanos y de estructura organizacional; el 18% de los entes no cuentan con ninguno de estos ítems dentro de su organización; el 9% no tiene prácticas y políticas de recurso humano; y el 9% restante no monitorean ni tienen prácticas y políticas de estructura organizacional. Lo anterior llevó a concluir que el nivel de ambiente de control en estas pequeñas empresas es Medio.

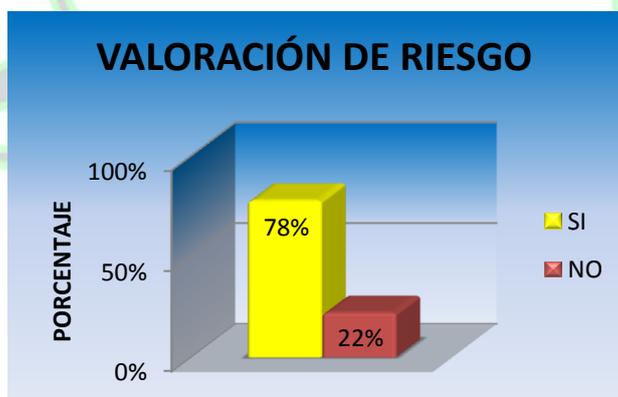
De los anteriores resultados se puede inferir que un ambiente de control adecuado, como el que se refleja en las pequeñas empresas, estructura las bases sobre las cuales se fundamenta todo un sistema de control interno, mostrando así que las instrucciones que son impartidas por la administración, inducen a un buen clima organizacional, y que a pesar de la estructura empírica

de dichas organizaciones, se da el escenario propicio para que los empleados puedan crear conciencia sobre el control dentro de la organización. Así mismo, y de acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de las pequeñas empresas del sector en cuestión, tiene claro que su reputación dependerá de la integridad de los agentes que componen la empresa. De esto se puede concluir que los pequeños entes, a pesar de que en cierto modo se desenvuelven en un entorno de gran informalidad en cuanto a definición de objetivos y políticas se trata, buscan contratar personal competente e íntegro, además de propiciar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En conclusión, el ambiente de control es un elemento determinante y que impacta en gran magnitud las prácticas fraudulentas dentro de las empresas, en este caso en las pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Medellín, puesto que uno de los aspectos que más influye, es la motivación y el reconocimiento que los empleados le tienen a su trabajo, así mismo un ambiente laboral apropiado, caracterizado por políticas de recursos humanos y de buen comportamiento, donde se reconocen y establecen valores éticos, hace que las personas sientan más sentido de pertenencia. Es por esto que una empresa comprometida con sus empleados, donde se asignan responsabilidades y se fomente la participación de los valores, determina la cultura empresarial, la cual propicia el ambiente y crea el escenario para que los trabajadores estén motivados, se sientan comprometidos con la organización, y se disminuyan las prácticas fraudulentas, que en parte, son influenciadas por la falta de conducta ética y de integridad de quienes hacen parte de la organización.

Valoración del riesgo

Gráfico 2: valoración del riesgo



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

Como lo muestra el gráfico 2, el 78% de las pequeñas empresas encuestadas identifica los riesgos a los cuales está expuesto el negocio, encontrándose en un nivel alto para este componente del control interno. De acuerdo con los resultados, se pudo observar, que aproximadamente un 54% de los entes se ven expuestos a pérdidas por robo de inventario (materia prima, en proceso o terminado), así mismo han identificado como un riesgo importante la pérdida del disponible y la obsolescencia, deterioro o alto stock de inventarios. De otro modo el 27% de las empresas encuestadas identificó la contratación de personal no idóneo y los errores sistematizados como un riesgo importante. Así mismo 19% de las empresas considera que la selección inapropiada de proveedores es un riesgo importante. Por otro lado, se aprecia que dentro de dichas organizaciones la cantidad de devoluciones de mercancía, errores monetarios y de digitación y la familiaridad del empleado y proveedor se caracterizan por encontrarse en un nivel bajo, entonces, entre menos se presenten estas situaciones de riesgo en la organización, es menor el riesgo de fraude dentro de la misma. Lo anterior, es una situación que puede ser tomada como atípica, puesto que la generalidad en este tipo de empresas, está enmarcada por la falta de controles y estándares de calidad debido a los altos costos que se

generan en su implementación (relación costo-beneficio), de igual forma las relaciones que se dan con los agentes económicos tienden a ser más íntimas y de confianza por ser grupos de personas pequeños en comparación con una gran empresa, esto propicia el espacio para que la familiaridad entre los agentes sea mayor a lo evidenciado en los resultados.

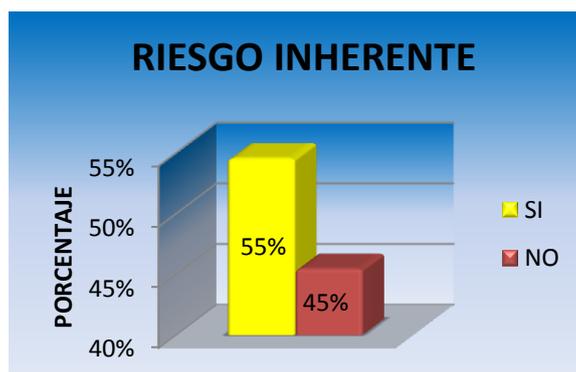
Es necesario anotar y conforme a los datos recopilados, que la segregación de funciones, el sentido de pertenencia de los empleados, se encuentran en un rango medio en las pequeñas empresas, y es debido a que estos entes tienden a parcelar o fraccionar las responsabilidades y las funciones en grupos muy pequeños de personas. En cuanto al sentido de pertenencia se refiere, este puede estar influenciado por el bajo nivel salarial, es decir, un empleado con grandes responsabilidades y con alto grado de compromisos y actividades por ejecutar, siente que debe ser remunerado en la misma proporción, por tanto un empleado desmotivado en lo referente a remuneración, puede estar más tentado a realizar prácticas fraudulentas y a utilizar a beneficio propio los recursos de la organización.

Es positivo para las pequeñas empresas tener un nivel alto, en cuanto a la valoración del riesgo se refiere, puesto que el solo hecho de estar en el mundo de los negocios y por su naturaleza, existen riesgos, además de que en las pequeñas empresas, así como en cualquier otra organización, es de suma importancia que los objetivos que se han trazado sean consistentes con las capacidades de la misma. Se puede además asumir que las pequeñas empresas consideran más importantes los riesgos referentes a pérdidas o hurtos en dinero o inventarios que conllevan a situaciones no deseadas para la empresa.

En conclusión, valorar los riesgos dentro de la organización, permite determinar cómo se pueden controlar y como debe ser la administración de los mismos, si no se identifican, es más probable que la empresa se vea expuesta a prácticas fraudulentas y esto dificulte la consecución de los objetivos. Así mismo, la no valoración de los riesgos, hace que se vea afectada la continuidad de la empresa en el largo plazo y por su puesto propicia que los recursos del ente sean utilizados de forma indebida.

Riesgo inherente

Gráfico 3. Riesgo inherente



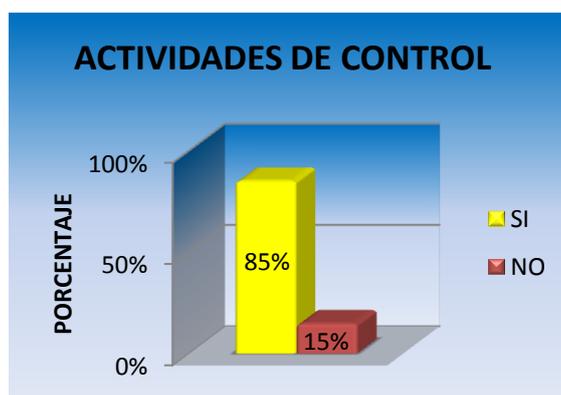
FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

Cabe señalar que dentro del componente valoración del riesgo se pudo identificar algunos indicadores de riesgo inherente que tienen este tipo de empresas y que está relacionado con el inventario, los cuales indicaron que el 55% de las pequeñas empresas se ve expuesta a un riesgo propio del negocio como lo es la pérdida por robo de inventario y la obsolescencia, deterioro o alto stock de los mismos, por tanto se encuentran en un nivel medio para este componente; por su parte el 45% restante no identifica estos riesgos como importantes dentro de la organización.

Por tanto, y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede decir que el riesgo inherente que se menciona en el aparte anterior, impacta las prácticas fraudulentas en lo referente a sustracción de bienes, puesto que los inventarios para estas empresas representa uno de los recursos más importantes, por tanto la malversación de los mismos impacta económicamente la empresa, generando grandes pérdidas para la misma.

Actividades de control

Gráfico 4: Actividades de control



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

Con relación a este componente, se pudo apreciar que el 85% de las pequeñas empresas encuestadas cuentan con un número adecuado de procedimientos que les permiten minimizar el riesgo de prácticas fraudulentas, mostrando así un nivel alto en cuanto a actividades de control se refiere.

Es así como el 82% de las empresas define condiciones de seguridad con respecto a los inventarios y al disponible, define la segregación de funciones, hay comunicación con los clientes y los proveedores además de elegir de forma idónea a sus empleados. Por otro lado se pudo evidenciar que el 72%, de las 11 empresas encuestadas, no elabora presupuestos de producción, lo cual es de sumo cuidado puesto que la elaboración de los mismos disminuye los costos de producción, permite establecer estándares sobre la misma, se reducen los desperdicios y las compras de material innecesarios, por tanto como medida de control, es de vital importancia para evitar un impacto negativo en los estados financieros del ente.

Es esencial que las pequeñas empresas consideren, la importancia de tener sistemas de información que salvaguarden los datos más relevantes del ente, así se evidencia que en el 100% de las mismas se restringe el acceso a dichos sistemas.

Cabe anotar que, según los datos obtenidos, se pudo observar la figura de outsourcing, siendo éste, una transferencia del control sobre ciertos procesos a un tercero, para este caso, el contable, sirviendo así como una herramienta para el manejo de la información y posterior análisis de la razonabilidad de la misma.

Sin embargo y a pesar de la información recopilada, se pudo observar situaciones en las cuales las empresas no tienen clara la interrelación y la retroalimentación que debe existir entre cada uno de los componentes y elementos del control interno, puesto que en varias de las empresas encuestadas se evidenció que para las actividades de control existía la segregación de funciones en varios procesos del ente, pero cuando nos detenemos a revisar en qué nivel se encuentra la segregación de funciones dentro de la compañía, apreciamos que tiende a ser medio, lo cual es de especial cuidado puesto que el riesgo de ocurrir fraude en dichas organizaciones es alto y puede acarrear consecuencias económicas de gran materialidad.

Comunicación

Gráfico 5: Comunicación



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

En lo referente a este componente se puede apreciar en el gráfico 5, que el 77% de las empresas comunica de forma oportuna y pertinente a sus empleados las situaciones que se presentan dentro de la organización, por tanto se ubican en un nivel alto frente a este componente.

Con respecto al momento de comunicación, es necesario anotar que los porcentajes que a continuación se describen se analizaron para cada uno de los momentos de comunicación, es decir para analizar los literales: a) *En cualquier momento*, b) *cita previa*, c) *conducto regular*. Dichos momentos se analizaron de forma independiente y no de forma general. Por tanto el 64% de las empresas encuestadas se comunica con sus empleados en cualquier momento, el 27% se comunica por medio de cita previa, y el 73% de comunica por medio de conducto regular.

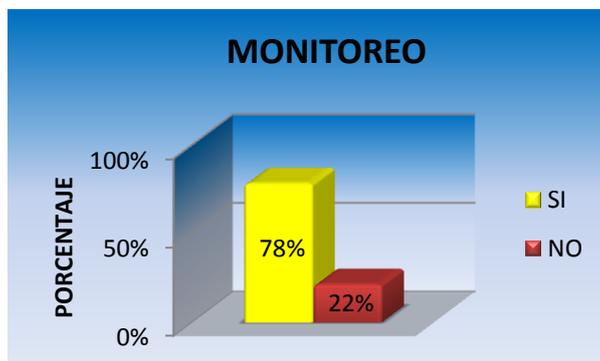
Conforme a los datos obtenidos, en este tipo de entes, los mensajes son transmitidos con claridad para la toma de decisiones, a pesar de la informalidad en la cual se desenvuelven. Esta situación de informalidad no indica que la información y el sistema de comunicación sean ineficientes, puesto que gracias a los pequeños grupos de empleados que se encuentran en este tipo de entidades, se puede desarrollar un canal más abierto de comunicación y la rápida solución de problemas.

Por otro lado se pudo apreciar que en el 100% de las pequeñas empresas encuestadas, es constante el diálogo con proveedores y clientes, lo cual proporciona información relevante para mejorar las actividades y el control existente en la organización.

Con respecto a este componente y la forma como impacta las prácticas fraudulentas, ésta se ve reflejada en que, si existe comunicación con todos los agentes de la organización de forma oportuna y pertinente, se disminuye el riesgo de que se presente esta situación dentro de las mismas. Por tanto la calidad de la información y la forma como se comunica dentro de los entes, permite tomar decisiones y actuar de forma efectiva. Así mismo en las pequeñas empresas se evidencia en gran magnitud que controlan mejor la comunicación, puesto que por contar con canales más abiertos para comunicarse es más eficiente la forma como solucionan los problemas que se presentan en la organización.

Monitoreo

Gráfico 6: Monitoreo



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

De acuerdo a los datos obtenidos, el 78% de las empresas encuestadas revisan constantemente la efectividad de las actividades implementadas y la aparición de nuevos riesgos, ubicando a éstas en un nivel alto para este componente. Por su parte el 22% restante no pone en práctica este componente del control interno dentro de su organización.

Es necesario aclarar que para analizar el componente de monitoreo, se tomó como base diversas preguntas de los componentes de control interno, tales como valoración del riesgo y actividades de control, que permitieron determinar su importancia dentro de las pequeñas empresas. Por tanto el 33% de los entes posee prácticas y políticas de recursos humanos, evalúan el cumplimiento de los presupuestos, y realizan la revisión independiente de la información contable y financiera. Se observa además que en el 15% de las empresas, los aplicativos se encuentran actualizados y no poseen fallas de interfaz o uso inadecuado de los mismos; por último, el 29% de los entes califican dentro de un rango bajo, las devoluciones de mercancía y la frecuencia de errores monetarios que pueden propiciar riesgo de fraude para las mismas.

Por tanto, se puede concluir que a medida que el sistema de control se comienza a ver más exigente, y gracias en cierto modo a las mismas exigencias del mercado, dentro de las pequeñas empresas se hace necesaria la evolución del mismo. Sin embargo, se puede apreciar que estas empresas no tienen muy clara la importancia de la retroalimentación de cada uno de los componentes del control interno, por lo cual en algunos aspectos tienden a contradecirse, como por ejemplo en las actividades de control, puesto que mencionan que si desarrollan la actividad pero no se evidencia que realicen el monitoreo para la misma.

En conclusión, se ratifica que las pequeñas empresas tienen una forma de desarrollar sus actividades basadas en la experiencia y en el sentido común, es decir, su atención se centra en lo básico y elemental o lo que gire en función del negocio, y tienden a descuidar un poco otras actividades que pueden a futuro significar un riesgo latente para la empresa. De igual forma dichas empresas no se han dado cuenta aún de las facilidades de monitorear en un 100% y garantizar la efectividad de las actividades de control, puesto que el tipo de estructura y de procesos con los que cuentan, facilita la labor a la hora de evaluar el sistema y los agentes que lo integran.

Resumen Nivel de control

Es necesario aclarar que todas los componentes antes mencionados, corresponden a sub-variables que hacen parte de la variable principal NIVEL DEL CONTROL, por lo que a

continuación se procede a darle la evaluación final a ésta, tal y como lo muestra el cuadro siguiente:

NIVEL DE CONTROL					
COMPONENTE	VALORACIÓN DEL COMPONENTE	RESULTADO ENCUESTA	PORCENTAJE REAL DEL COMPONENTE	% NIVEL DE CONTROL	NIVEL DE CONTROL
Ambiente de control	20%	73%	15%	53%	MEDIO
Riesgo Inherente	20%	55%	11%		
Valoración de riesgo	15%	78%	12%		
Actividades de control	15%	85%	13%		
Comunicación	15%	77%	12%		
Monitoreo	15%	78%	12%		

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas se ponderó, a consideración del grupo, cada uno de los componentes del control interno, de acuerdo a su nivel de importancia, de la siguiente manera: ambiente de control se le asignó un porcentaje del 20% porque es el punto de partida para evaluar el sistema de control interno de una organización; al riesgo inherente se le asignó un porcentaje del 20% porque es el que más se relaciona con el sector en lo referente a los inventarios; a la valoración del riesgo, las actividades de control, comunicación y monitoreo se le asignó un 15% a cada una, debido a que todos están interrelacionados y su retroalimentación, sin dejar de lado el ambiente de control, es fundamental y por ende este hecho los hace iguales.

Según tal ponderación y los resultados de las encuestas, se puede concluir que el nivel de control, para las pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Medellín, es del 53%, ubicándose este en un rango medio, puesto que, a pesar de que en muchos componentes se registró un buen nivel, se considera que no es suficiente para asumir que el control interno aplicado por las empresas en mención, suple todas las necesidades, ya que se evidencia que todavía no tienen claro la importancia de la retroalimentación de cada componente dentro del sistema, y que un descuido o falla no controlada puede afectar la toma de decisiones. Sin embargo, no hay que descartar que el control interno opera de acuerdo a las necesidades y los objetivos que se ha planteado la organización, pero no obstante éstos no pueden limitar su funcionamiento, puesto que la cultura y responsabilidad del mismo le atañe a todos los miembros del ente.

En conclusión, se puede determinar que no importa el tamaño de la empresa, puesto que todas tienen en común que se deben controlar los recursos para hacerla eficiente y en cierto modo más competitiva. Así mismo se puede apreciar, que la ideología de que las pequeñas empresas no pueden contar con buenos sistemas de control interno es errónea, puesto que los datos obtenidos muestran, que aunque el nivel de control es de nivel medio, este puede proporcionar las bases para crear sistemas de control que mejoren los niveles de seguridad para este tipo de entes.

PRÁCTICAS FRAUDULENTAS

Hace referencia a emprender acciones deliberadas de uso de recursos, que conlleven al perjuicio económico de la empresa. Éstas se evaluarán a continuación con base en la clasificación que se enmarca en la Norma Internacional de Auditoría 240: Responsabilidades del auditor en relación con el fraude en una auditoría de estados financieros.

Gráfico 7: Sustracción de bienes

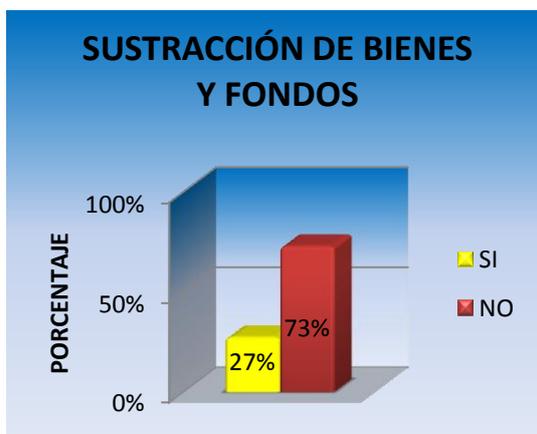
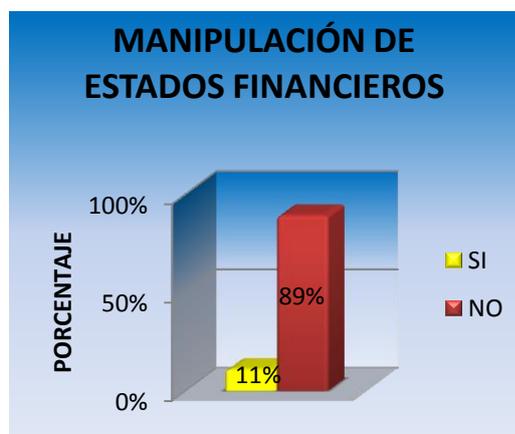


Gráfico 8: Manipulación de Estados Financieros



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

De acuerdo al gráfico 7, en el 73% de las empresas no se han presentado acciones deliberadas de uso de recursos, por lo que frente a este tema se pueden ubicar en un nivel medio. Por su parte y de acuerdo al gráfico 8, el 89% de las mismas no ha visto alterados los estados financieros de la compañía, lo cual las ubica en un nivel alto con respecto a esta situación. Cabe anotar que solo en una de las 11 empresas se presentó un robo de cheques.

Al no presentarse actividades fraudulentas no se identificó modalidad individual o de colusión con respecto al fraude. Es preciso señalar que con respecto al robo de cheques no se identificó si fue individual o por colusión.

Es importante, hacer referencia en la segregación de funciones y el sentido de pertenencia de los empleados, puesto que entre mayor sea el nivel de control que se le asigne a las mismas, menor es el riesgo de ocurrencia de fraudes dentro de la empresa.

De acuerdo al siguiente cuadro, se puede decir que las prácticas fraudulentas en las pequeñas empresas del sector confecciones, se ubican en un nivel bajo (19%).

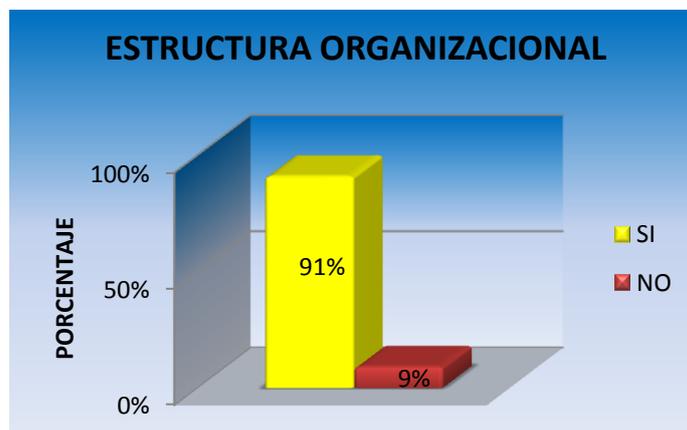
PRÁCTICAS FRAUDULENTAS					
COMPONENTE	VALORACIÓN DEL COMPONENTE	RESULTADO ENCUESTA	PORCENTAJE REAL DEL COMPONENTE	% PRÁCTICA FRAUDULENTA	NIVEL PRÁCTICA FRAUDULENTA
Sustracción de bienes y fondos	50%	27%	14%	19%	BAJA
Manipulación de estados financieros	50%	11%	5%		

Lo anterior puede ser el resultado, que las respuestas con respecto a la variable práctica fraudulenta, estén sesgadas, primero porque el fraude es una práctica muy difícil de detectar y segundo porque si se detecta, son situaciones que las empresas prefieren no revelar con el fin de conservar una buena imagen pública.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Entendiéndose la estructura organizacional como la forma en la cual está distribuido el poder y las áreas al interior de la empresa para la toma de decisiones, se presenta la evaluación realizada en las pequeñas empresas con respecto a este ítem con base en la segregación de funciones que se da al interior de la misma.

Gráfico 8: Estructura organizacional



FUENTE: Elaboración propia con base en los datos en las encuestas realizadas

Se pudo apreciar que el 91% de las empresas encuestadas tiene una estructura organizacional definida, ubicándose en un rango alto para esta variable. Igualmente y de acuerdo con los datos obtenidos se pudo evidenciar con respecto a la segregación de funciones que el 100% de las pequeñas empresas la aplican tanto entre quien almacena el inventario y quien registra en kárdex y en contabilidad, entre quien realiza, quien autoriza, quien recibe, quien registra y quien paga las compras (materia prima, activos fijos, insumos, servicios, etc.); y entre quien vende, quien entrega, quien registra las ventas y quien recibe el dinero.

Sin embargo, los datos obtenidos y de acuerdo con la evaluación realizada en los componentes de valoración del riesgo y actividades de control, se pudo observar que las pequeñas empresas se contradicen con lo expuesto en el párrafo anterior, ya que no tienen muy clara la parte de la segregación de funciones orientada a salvaguardar los recursos de la empresa, puesto que muestran que la ponen en práctica pero no en los niveles apropiados que permita disminuir el riesgo de fraude. Con esto se corrobora lo mencionado en apartes anteriores, sobre la parcelación de las responsabilidades, debido a que los costos que implica segregar funciones son muy altos para este tipo de ente económico.

CAPÍTULO III

GUÍA BÁSICA DE CONTROL INTERNO PARA LAS PRINCIPALES OPERACIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS POR COMPONENTE DE INFORME COSO

Guía básica de control interno para las principales operaciones de la pequeña empresa

A continuación se presentan los controles sobre los procesos básicos realizados en las pequeñas empresas, y que responden a la prevención y/o detección de los posibles riesgos a los cuales se enfrentan éstas.

Esta guía pretende brindar una base a los administradores – propietarios de las organizaciones antes mencionadas, para implementar un sistema de control interno, que en este caso está dirigido a la detección de riesgos de prácticas fraudulentas.

1. OPERACIÓN: COMPRAS Y PAGOS			
ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTA	CONTROL
ADQUISICIONES DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y SERVICIOS	Compras innecesarias o no autorizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de bienes autorizados para comprar. • Autorización del encargado de las compras.
	Proveedores ficticios.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro en el RUT • Base de datos con el historial del proveedor. • Segregación de funciones entre quien compra, recibe, registra y paga. (Mínimo tres personas).
	Selección inapropiada de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas claras para elegir el proveedor, como trayectoria, precios y calidad. • Realizar un mínimo de 2 cotizaciones. • Segregación de funciones. Quien recibe cotizaciones diferente a quien elige el proveedor.
	Pérdida de información (orden de compra).	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-numeración de los documentos soporte. • Elaboración de al menos un documento soporte que contengan las autorizaciones correspondientes o un correo electrónico autorizado por las partes que sea equivalente a un documento físico.
	Información errónea en registros contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones entre la persona que realiza, autoriza, recibe, registra y paga las compras. (Mínimo tres personas). • Revisión de registros contables por parte de alguien diferente al que los realizó. • Factura debidamente diligenciada. • Verificación de la factura con el documento que soporta el pedido.
	Pérdida de activos fijos.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcación de los activos. • Sistemas de vigilancia y seguridad. • Restringir el acceso a las instalaciones. • Póliza de seguros contra robo, incendios y similares.

	Errores monetarios	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables con base en la factura. • Revisión de cálculos aritméticos por parte de alguien diferente al que los realizó
	Errores de digitación en la información	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables con base en la factura. • Marca de comprobación que dé cuenta de la supervisión de éstos.
	Colusión entre empleado y proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones entre quien realiza, autoriza, recibe, registra y paga las compras. • Elaboración de presupuesto de compras. • Confrontación de la factura del proveedor con el documento soporte realizado por la empresa. • Verificación de la mercancía al momento de recibirla • Elaboración de informes de recepción. • Actualización constante del sistema de información (materia prima, activos fijos, insumos, servicios, etc.) (Mínimo tres personas) • Elaboración de manual de funciones.
PAGO DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y SERVICIOS	Pérdida del disponible (efectivo y/o equivalentes de efectivo).	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arqueos de Caja. • Conciliación bancaria. • Manejar mínimas cuantías en caja. • Utilización de los controles que ofrecen las entidades bancarias para el manejo de las cuentas. • Determinar un responsable en el manejo del disponible, con el fin de que todos no tengan acceso a éste.
	Pagos dobles o ficticios a terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sello de cancelado a la factura o cuenta de cobro. • Verificación de que el documento por medio del cual se realice el pago esté debidamente autorizado. • Consecutivos en los comprobantes de egreso. • Realizar conciliación bancaria. • Informar al proveedor del pago realizado y verificar la salida del mismo.
	Pagos no soportados - factura de venta y/o devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para la realización de pagos, como, montos mínimos para manejo de efectivo. • Autorización de los pagos por parte del administrador – propietario.
	Información errónea en registros contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones entre la persona que realiza, autoriza, recibe, registra y paga las compras. (Mínimo tres personas). • Revisión de registros contables por parte de alguien diferente al que los realizó.
	Errores de digitación	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión por parte de un superior. • Confrontación de documentos.
	Errores	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cálculos aritméticos por parte

	monetarios	Estados Financieros.	de alguien diferente al que los realizó.
--	------------	----------------------	--

2. OPERACIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL Y PAGO DE NÓMINA

ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTO	CONTROL
SELECCIÓN Y MANEJO DEL PERSONAL	Contratación de personal no idóneo.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección de personal acordes a las necesidades y tiempos de la empresa. • Confirmación de referencias • Políticas de capacitación continúa. • Evaluaciones de desempeño.
	Personal con problemas de adicción.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sanciones disciplinarias para las actuaciones inadecuadas de los empleados. • Establecer manual de funciones y código conducta en la medida de las necesidades. • Actividades lúdicas y/o reuniones para el conocimiento de los reglamentos internos.
	Personal desmotivado	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reuniones y comunicación constante con el personal de la empresa. • Políticas de capacitación continúa. • Políticas de incentivos (Bonificaciones, pausas activas, integraciones, tiempo para el estudio...)
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO	Registro de horas no laboradas	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación por parte del supervisor de la operación, de la planilla de horas laboradas contrastándola con la tarjeta reloj ó en su defecto un cuadro de tiempos. • Segregación de funciones entre el supervisor, la persona que elabora la nómina y el administrador- propietario. • Control de tiempos (tarjeta reloj)
	Errores de digitación	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) entre el supervisor de la operación y la persona encargada de elaborar la nómina. • Control de tiempos (tarjeta reloj)
	Errores monetarios	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cálculos aritméticos por parte de alguien diferente al que los realizó. • Verificación del reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) entre el supervisor, la persona que elabora la nómina y el administrador- propietario.
PAGO DE LA NÓMINA	Pagos dobles o ficticios	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) debidamente autorizado por el supervisor y el administrador propietario. • Reporte de novedades en donde se especifique retiros de los empleados. • Autorización del pago del empleado por parte del administrador propietario. • Firma del empleado en señal de recibido del pago. • Conciliación bancaria con las cuentas de nómina, si existen, por personal independiente. • Cruce de la nómina total con el giro desembolsado.

			<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del listado actual de empleados, así como, cada que ingrese o se retire alguien. • Segregación de funciones entre quien reporta los tiempos laborados y quien liquida la nómina. • Verificación en el sistema de aportes a seguridad social y parafiscales. • Comparación del listado de empleados con el número contratos laborales.
	Información errónea en registros contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la planilla de pago por parte del auxiliar de contabilidad y el contador. • Segregación de funciones entre la persona que registra la nómina y la persona encargada de revisarla (Contador y/o administrador)

3. OPERACIÓN: ALMACENAMIENTO DE LA MERCANCÍA

ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTO	CONTROL
ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	Pérdida por robo	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de vigilancia (Cámaras de video, vigilantes...) • Asignar responsables para el retiro de la mercancía a las instalaciones de la empresa. • Ubicación estratégica dentro de la empresa evitando lugares de acceso comercial. • Controlar desde la mesa de corte la cantidad de materia prima y los desperdicios.
	Deterioro	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. • Manipulación de Estados Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar ubicación del material de acuerdo a las condiciones de mantenimiento que se deben tener por cada mercancía. • Inspeccionar periódicamente la disponibilidad del material para producción
	Utilización de Material para beneficio de un tercero	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de producción de acuerdo a la experiencia del personal administrativo para establecer cantidades de material requerido • Requisición de material autorizado • Conteo periódico del material
	Pérdida de información de los diseños de la empresa a realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado a los diseños, en cuanto a claves de sistema y/o custodia de documentos físicos. • Personal que trabaja en la producción no debe tener el bosquejo total del diseño, solo el encargado del área.
	Desperdicios	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de materia prima. • Estrategias para llevar a cabo el corte del producto y moldes. (Aprovechamiento del material con base en el diseño) • Capacitación del personal
PRODUCTO EN PROCESO	Pérdida por robo del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cantidades de producción con el fin de determinar las unidades de producto que deben resultar al final del proceso. • Organización con los operarios y la maquinaria para tener orden de secuencia. • Tener ubicaciones definidas para descargar el producto

			<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsable de área o por proceso de acuerdo a la cantidad de personal para verificar el buen funcionamiento de las etapas del proceso de producción. • Realizar presupuesto de producción
	Producción imperfecta por dolo	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la utilización de la maquinaria y de los materiales • Estándares de productos dañados (Estimación de las posibles pérdidas por imperfectos) • Mantenimiento a maquinaria y equipo • Políticas para acciones relacionadas con los productos imperfectos, por ejemplo, realizar ventas de fábrica para disminuir el stock de producto imperfecto. • Supervisión del personal competente a las operaciones realizadas por los empleados.
PRODUCTO TERMINADO	Pérdida o robo del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el momento de empacar el producto para mantener inventariada la cantidad de producción. • Verificar resultados de producción con encargado de área o proceso. • Control en las etiquetas y marquillas. • Realizar inventarios rotativos. • Realizar inventarios anuales. • Comparar resultados con el presupuesto de producción. • Sistemas de seguridad. (Cámaras de video, vigilantes...) • Planilla de control entre áreas, para la entrega de producto o material. Corte a Confección, Confección a Empaque y etiqueta y Empaque a Ventas.
	Deterioro y/u Obsolescencia del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de activos. • Manipulación de Estados Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de venta con una periodicidad de tiempo máxima de tres meses. • Conocimiento del mercado y tendencias de moda. • Realizar ventas de fábrica para disminuir el stock de producto obsoleto, así como, promociones, descuentos y rebajas. • Conteos periódicos para detectar la disponibilidad del inventario para la venta

4. OPERACIÓN: VENTAS Y RECAUDOS

ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTE	CONTROL
VENTA DE BIENES	Cientes ficticios	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de responsabilidades buscando que sea diferente la persona que se encarga de vender, entregar, registrar y cobrar. (Mínimo tres personas) • Tener una base de datos actualizada de los clientes. • Tener definidas las políticas crediticias para los clientes. • Evitar que una misma persona tenga una constante comunicación con los clientes.

	Pérdida de información (facturas de venta)	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-numeración de los documentos soporte. • Elaboración de al menos un documento soporte que se encuentre firmado por el cliente como medio de prueba de la recepción de la mercancía.
	Información errónea en registros contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones entre quien vende, registra y cobra. • Factura de venta debidamente diligenciadas. • Verificación de la factura con el documento que soporta el pedido.
	Errores de digitación	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables con base en la factura. • Marca de comprobación que dé cuenta de la supervisión de éstos. • Comparación de cantidades, precios y demás con el documento soporte.
	Errores monetarios frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables con base en la factura. • Comparación de cantidades, precios y demás con el documento soporte. • Revisión de cálculos aritméticos por parte de alguien diferente al que los realizó.
	Alto nivel de devoluciones por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación del pedido con el documento soporte del mismo. • Documentos firmados y autorizados por el personal competente. • Política de incentivos con respecto a las comisiones que sean razonables y se realicen sobre las ventas netas.
	Pérdida del mostrario del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones disciplinarias y/o monetarias. • Concientizar al personal de la importancia del mostrario, ya que está en juego la exclusividad del producto y marca de la empresa
COBRO A LOS CLIENTES	Robo en las devoluciones de producto o dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los documentos soportes del pedido. • Realización de conciliaciones bancarias. • Segregación de funciones entre quien registra y quien recibe los pagos. • Arqueos de caja • Custodio de los inventarios y monitoreo constate de los mismos. • Registro inmediato del ingreso del producto devuelto a la empresa. • Confirmación de las devoluciones con los clientes.
	Inadecuado registro de las devoluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de los documentos soportes. • Monitoreo constante por parte del administrador – propietario sobre las cantidades devueltas por los clientes. • Revisión física y cruce con documento soporte de las cantidades devueltas. • Elaboración del registro con base en el documento soporte.

			<ul style="list-style-type: none"> • Custodia de la mercancía devuelta hasta que se determine que está en condiciones para ser nuevamente vendida.
	Índice alto de cuentas incobrables	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de políticas crediticias claras para los clientes. • Establecer una política de provisión clara, para las cuentas que se consideran incobrables. • Verificación del historial crediticio en las centrales de riesgo para los clientes. • Base de datos actualizada de los clientes.

5. OPERACIÓN: ENDEUDAMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTO	CONTROL
FINANCIACIÓN CON RECURSOS PROPIOS	Socios Ficticios	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de todos los socios. • Constante actualización de los datos. • Actas de reunión
	Retiro de Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de dividendos. • Establecer condiciones de retiro (formas de reembolso de capital, aseguramiento de la reserva de la información tal como clientes, proveedores, diseños...)
FINANCIACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS	Endeudamiento no autorizado	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización del representante legal y socios. • Evaluación constante del estado de la empresa con respecto al endeudamiento. • Asignación de un responsable para el estudio de crédito. • Custodia de la información requerida por las entidades financieras en el otorgamiento de créditos, en lugares con acceso restringido, con el fin de que el personal no autorizado realice préstamos a nombre de ella.
	Endeudamiento Excesivo	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de Activos. • Manipulación de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y estudio de liquidez. • Proyección de pagos. • Estudios de las posibilidades de las entidades bancarias. • Estudio de riesgo de las entidades bancarias, con miras a decisiones conservadoras. • Evaluación constante del estado de la empresa con respecto al endeudamiento.

Políticas por componente de informe COSO

De acuerdo a cada uno de los componentes de control interno del Informe COSO desarrollado en los capítulos anteriores, se plantean una base de políticas que pueden ser tomadas en cuenta por las pequeñas empresas de este sector a la hora de implementar un sistema de control interno, buscando una interrelación que le permita el logro de los objetivos propuestos.

Ambiente de control

- **Selección de Personal.** Las pequeñas empresas deben establecer requisitos mínimos para la contratación del personal y realizar algunas pruebas que permitan evaluar a dichas personas. Entre los aspectos que se pueden tener en cuenta en una pequeña empresa se destacan los siguientes: estudio de la hoja de vida, confirmación de referencias familiares y laborales, prueba técnica (operación) y de conocimiento (operación y negocio) y entrevistas. Es importante establecer ciertos requisitos para que en algunos casos no sea más importante la familiaridad, sino el aporte que los trabajadores puedan dar a la empresa.
- **Comité de Directores.** Es importante formar un comité con las personas con mayor preparación académica y conocimiento sobre las actividades que desempeña la empresa, con el fin de evaluar los resultados y las situaciones que se puedan presentar en dicha organización. Es importante que en ocasiones se lleven personas externas a la empresa para que den su opinión con respecto a un tema específico, logrando así una visión objetiva e independiente. El comité debe realizar reuniones periódicas para tratar los temas y evaluar los riesgos que se puedan presentar, así como los controles para realizar el constante monitoreo y las mejoras pertinentes.
- **Planeación Estratégica.** Es fundamental que las pequeñas empresas formalicen su planeación estratégica, planteen de forma escrita y visible los objetivos de la organización, la misión, visión, valores corporativos, políticas de salud ocupacional y el código de ética. Esto con el fin de que todas las personas que trabajan en la empresa se encuentren direccionadas a la consecución de un fin común y conozcan la razón de ser de sus actividades. Esto permitirá detectar riesgos y evaluarlos con miras al logro de los objetivos y metas propuestos.
También es importante realizar reuniones y actividades lúdicas con el fin que las personas conozcan la planeación estratégica y no se quede simplemente en papel o en cartelera.

Valoración de riesgos

- **Evaluación de los riesgos en una periodicidad mínima trimestral.** El comité de directores debe reunirse periódicamente, estas reuniones deben ser con una frecuencia máxima de 15 días. Sin embargo, dichas reuniones pueden estar enfocadas a la solución de problemas del día a día. Es además importante que se plantee un cronograma dentro del cual, el comité de manera trimestral, evalúe el sistema de control interno y la efectividad de éste, buscando oportunidades de mejora de acuerdo a la dinámica organizacional. Se debe asegurar la evidencia de la gestión que realiza el comité y del seguimiento a los compromisos adquiridos.
- **Reuniones de personal.** Las reuniones con el personal se presentan con las actividades rutinarias y con el fin de comunicar a todos los interesados las eventualidades de la empresa, es esencial que las reuniones no se realicen solo con fines de reprender sino también, para informar los buenos sucesos, las oportunidades, negociaciones y actividades futuras que beneficien la empresa y la situación laboral. Algo que es fundamental en las pequeñas empresas es no formalizar demasiado las reuniones ni el protocolo para éstas, ya que puede llegar a ser muy dispendioso y lento.
- **Situaciones cambiantes.** Las pequeñas empresas deben estar pendientes de las situaciones cambiantes que se puedan presentar en la organización, en el sector o en la economía del país, con el fin de observar situaciones que puedan afectar negativa o positivamente el desarrollo normal de la empresa. Las pequeñas empresas del sector confecciones están sujetas a una situación muy cambiante, como lo es la moda y las relaciones comerciales,

por lo que es importante estar atentos y actualizados para tomar decisiones oportunas y pertinentes.

Actividades de control

- **Retención de la autoridad por parte del administrador propietario.** Es importante que se deleguen responsabilidades, sin embargo, las decisiones deben ser observadas y analizadas por el administrador-propietario, quien en las pequeñas empresas, debe ser quien autoriza las operaciones.
- **Segregación de responsabilidades.** El personal administrativo de una pequeña empresa del sector confecciones, por lo general es poco, y es así como la segregación de funciones es menor, sin embargo, es importante que se ponga en práctica aspectos básicos como los registros, los pagos, la supervisión de elementos físicos como materiales, producto y activos, direccionamiento en el área operativa y las aprobaciones. Dichas actividades deben ser realizadas por personas distintas, de no ser posible, la segregación de las funciones anteriores debe ser realizada como mínimo por 3 personas, por lo que en este caso, el administrador- propietario debe tener un mayor control.
- **Controles en los sistemas de información.** Cuando se tienen sistemas de información, es importante que se realice un mantenimiento constante y tener una persona o empresa que pueda prestar asesoría en el momento que se requiera. En esta parte es fundamental que el administrador- propietario interfiera en la revisión de la información y de los reportes arrojados por el sistema, ya que es éste, quien tiene mayor conocimiento sobre la empresa y las cifras que sus operaciones normalmente arrojan. Todo sistema y equipo que permita el manejo de información debe restringir el acceso y crear perfiles de usuario con el fin de limitar las actividades que ejecutan las personas de acuerdo a las funciones que deben llevar a cabo.

Comunicación

- **Reuniones con todos los niveles del personal.** La comunicación es fundamental en las pequeñas empresas, ya que con base en esta se detectan la mayoría de riesgos. Esta comunicación debe ser afianzada principalmente por el administrador propietario con todos los empleados sin importar el nivel jerárquico que ocupen. Buscando así, un mayor sentido de pertenencia.
- **Política de puertas abiertas.** Esta política permite mayor efectividad, flexibilidad y agilidad en la transmisión de información por lo que resulta muy conveniente en las pequeñas empresas para así tomar decisiones oportunas. Es importante además realizar una revisión de la información que llega a los oídos del administrador, ya que en ocasiones esta puede ser injustificada o distorsionada.
- **Interacción del administrador con los agentes económicos.** El administrador propietario de las pequeñas empresas no le debe bastar con tener un conocimiento general de la organización, es importante que tenga conocimiento y trato directo con los proveedores y los clientes, con el fin de identificarlos y detectar posibles dificultades en los procesos de la empresa así como promocionar y mejorar la relación.

Monitoreo

- **Monitoreo continuo por el administrador propietario o el personal clave.** El administrador propietario, aunque debe enfocar sus actividades al mejoramiento continuo, a la promoción y publicidad de la empresa, es importante que no se desvincule de las otras áreas de ésta, por lo que revisiones continuas, visitas al área de producción, a contabilidad (de ser por outsourcing realizar reuniones), hablar con el personal, hacer recorrido con vendedores, hacer visitas repentinas, entre otros, son estrategias que permiten un mayor acercamiento a la operación. Lo anterior, se realiza con el fin de supervisar las actividades de toda la organización y evaluar riesgos.
- **Evaluaciones separadas por parte del personal del área contable.** En las pequeñas empresas es muy común que la persona con más conocimientos con respecto al control interno sea el contador, por lo que pueden plantearse revisiones esporádicas por esta área, y actividades fundamentales como lo son los inventarios, revisión de estados financieros y análisis de variaciones que permitan ayudar en la toma de decisiones al administrador propietario. El comité de directores también se encarga de realizar algunas pruebas de control para verificar la efectividad de éstos y el estudio de situaciones que puedan implicar riesgos para la organización.
- **Asignación de responsables para acciones correctivas.** Es importante que al momento de detectar una falla, un vacío o una oportunidad de mejora en el sistema de control interno se asigne un responsable de proponer las diferentes alternativas de plan de acción, que en una reunión de comité de directores y con la compañía del administrador-propietario se tome por consenso la decisión y se determine en esta misma la o las personas encargadas de llevar a cabo dicho plan de acción.

Adversicia

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se logró proponer una guía básica de control interno en la cual se interrelacionan las actividades que se enfrentan a riesgos de fraude con base en las diferentes operaciones realizadas en este tipo de empresas, los tipos de riesgos de fraude a los cuales se exponen y el posible control que aplicaría en ese caso.

En todo el proceso de investigación realizado se identificaron las principales actividades y operaciones de las pequeñas empresas del sector confecciones, que son más vulnerables y que por ende propician el escenario para que se materialice el riesgo de fraude, tales como el almacenamiento de inventario, la producción y el proceso de selección de personal.

Con relación a las prácticas de control interno que se aplican en las pequeñas empresas del sector de confecciones, se pudo evidenciar que éstas cuentan con los medios y posibilidades para implementar un sistema de control interno de acuerdo a sus necesidades, que sea efectivo y que permita el logro de sus objetivos, sin embargo, tienden a implementar controles de forma empírica disminuyendo la efectividad y los beneficios que proporciona la aplicación de controles detectivos y preventivos.

Igualmente, se logró plantear unas políticas esenciales que estuvieran enmarcadas de acuerdo a las necesidades y estructura del ente, con el fin de propender por el mejoramiento del control interno y la disminución de las prácticas fraudulentas.

Una de las funciones que tienen los administradores es proteger los recursos que hacen posible alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Esto se puede lograr si se implementa un adecuado sistema de control interno, no tanto para acabar las prácticas fraudulentas que se puedan presentar en las pequeñas empresas de confecciones, ya que sería una utopía, pero sí para detectarlas y disminuirlas hasta llegar a implementar el mejor mecanismo de prevención.

Las pequeñas empresas de confecciones deben propender por establecer políticas de recursos humanos, buscando así la mitigación de uno de los factores que inciden en las prácticas fraudulentas, como lo es la motivación, puesto que un trabajador que no se sienta conforme con la situación económica del país, personal, laboral y demás circunstancias en las cuales interactúa, crea el escenario para que se lleven a cabo este tipo de prácticas como medio para obtener un beneficio individual.

Es importante resaltar, que en cuanto a la segregación de funciones, las pequeñas empresas manejan el concepto, más no tienen identificado el objetivo e importancia de ésta, ya que no es solo asignar responsabilidades, si no buscar que dentro del grupo de trabajo se logren controlar las operaciones y disminuir el riesgo de fraude. Además es esencial que esa asignación sea estructurada de acuerdo a la importancia de la operación, la idoneidad y la capacidad del personal. Esto ayudará a mitigar el segundo factor que incide en prácticas fraudulentas y que se refiere a la oportunidad.

Es necesario que estas empresas formalicen, en la medida de lo posible, el sistema de control interno y generen una visión hacia la evaluación y prevención de riesgos con todos los agentes que componen el ente, permitiendo de esta manera, localizar los puntos críticos e implementar actividades de control para los mismos. Por ello, la utilización de un instrumento como una guía básica de control interno es un apoyo en la implementación de un sistema de control que sea continuo y que permita actualizarse en el diseño, la ejecución y revisión de este.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar Jaramillo, H. (1996). El Fraude en las Organizaciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 28, 193 – 208.
- Arango, D.A. (1999). Cómo evaluar los sistemas de control interno en las organizaciones. *Tecnología Administrativa*, 30-31; (13), 87-99.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2010, de <http://www.camaramedellin.com.co/Servicioempresariales/Formalizaci%C3%B3nempresarial/Beneficiosdelaformalizaci%C3%B3n/tabid/580/Default.aspx>
- Cepeda Alonso, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2005). *Control Interno. Informe coso*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Elvira, O., y Amat, O. (2007). Manipulación Contable: Tipología y prácticas utilizadas. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 31, 11 – 44.
- Estupiñan Gaitán, R. (2004). *Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gallo Machado, G. (27 de Julio de 2010). *Elcolombiano.com*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/a la fuerza el sector textil se expandio/a la fuerza el sector textil se expandio.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/a%20la%20fuerza%20el%20sector%20textil%20se%20expandio/a%20la%20fuerza%20el%20sector%20textil%20se%20expandio.asp)
- INEXMODA. (2008). *INEXMODA*. Recuperado el 5 de Mayo de 2010, de <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2001). *Normas Internacionales de Auditoría*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Ley 590 de 2000 “Ley Mipymes”
- Ley 905 de 2004, por la cual se modifica la Ley 590 de 2000
- Rojas, M. (28 de Julio de 2008). *Los Recursos Humanos.com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2010, de [Política de puertas abiertas: http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2759-politica-de-puertas-abiertas.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2759-politica-de-puertas-abiertas.html)
- Rundnick, M.P. (30 de Enero de 2007). *Economía y Negocios On line*. Recuperado el 15 de Mayo de 2010 de http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=518