



**EL FRAUDE CONTABLE: UN ENEMIGO QUE CONVIVE CON LAS PYMES**  
ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

**ASTRID EUGENIA BILBAO CORRALES**

[bilbaoastrid@economicas.udea.edu.co](mailto:bilbaoastrid@economicas.udea.edu.co)

**BIVIANA ANDREA GARCÍA RAMIREZ**

[bibianag@economicas.udea.edu.co](mailto:bibianag@economicas.udea.edu.co)

**YESICA AUXILIO RIOS LÓPEZ**

[yesi20\\_1@hotmail.com](mailto:yesi20_1@hotmail.com)

**ASESORA TEMÁTICA:** Sonia María Montoya

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLE**  
**TRABAJO DE GRADO**  
**2009**

## **EL FRAUDE CONTABLE: UN ENEMIGO QUE CONVIVE CON LAS PYMES**

### **RESUMEN**

La economía colombiana tiene una representación destacada en el campo empresarial con un alto número de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Su importancia está dada en términos de cantidades de unidades productivas, capacidad de producción y generación de empleo. Su reducido tamaño, recursos y personal las hace muy vulnerables a los riesgos, especialmente al fraude. Como medida de protección, han implementado controles de una forma intuitiva y basadas en la experiencia.

El fraude contable es aquel acto intencional que se comete con el objetivo de distorsionar la información financiera, éste puede ser llevado a cabo tanto por un empleado como por la gerencia, buscando obtener un beneficio económico personal. Es alarmante el número de grandes empresas que se han quebrado a nivel mundial por este hecho, en algunos países ya se han emitido políticas anti-fraude como medida de prevención. De esta manera, surge la preocupación por conocer un poco más de cerca la situación que enfrentan las PYMES de Medellín.

En EE.UU. se creó el informe COSO, el cual es el modelo de control interno de mayor reconocimiento a nivel mundial. El sistema de control interno en las organizaciones tiene como objetivo la administración de los riesgos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos institucionales, entre ellos, el riesgo de fraude. El modelo COSO concibe el sistema de control interno en cinco grandes componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y monitoreo. Dichos elementos sirvieron de guía para determinar la gestión de las PYMES con respecto a sus riesgos de fraude.

### **PALABRAS CLAVE**

- Fraude
- Control interno
- Pymes
- Riesgo de fraude contable
- COSO

### **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de control interno son cada vez más vulnerados en las organizaciones. El avance tecnológico ha hecho más sofisticada las formas de fraude, causando mayores pérdidas a las compañías.

Las PYMES por su estructura, falta de identificación de riesgos e inadecuados controles, son más vulnerables a sufrir el fraude, es por ello que el grupo de investigación se enfocó en determinar los aspectos fundamentales en los cuales están fallando, haciendo énfasis en el fraude contable, identificando los impactos que éste genera, detectando las áreas críticas y proponiendo los controles para enfrentarlo.

El estudio realizado presenta los instrumentos que permiten disminuir el riesgo de fraude contable en las PYMES del sector comercial en Medellín. Para ello se tomó en cuenta el modelo COSO como guía, ya que constituye la herramienta más apropiada de control interno desarrollada hasta el momento.

Este tema adquiere mayor importancia debido a que las PYMES generan cerca del 40% del PIB total y sostienen cerca del 70% del empleo en la economía colombiana, según cifras reveladas por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Es necesario buscar estrategias que permitan a este tipo de empresa mejorar sus procesos y garantizar así su permanencia.

Para el desarrollo de la investigación, se realizó una encuesta a 15 PYMES del sector comercial. Esta es una muestra determinada a criterio de los investigadores, debido a que es una cantidad que brinda los aspectos más relevantes y permite dar respuesta a la pregunta de investigación planteada “¿Cuáles son los instrumentos que desde el sistema de control interno permiten disminuir el riesgo de fraude contable en las PYMES de Medellín?”

Para el diseño de la encuesta se tomó como punto de partida cada uno de los elementos del COSO: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y monitoreo.

### **RIESGO DE FRAUDE**

Para hablar de riesgo de fraude, es necesario comprender inicialmente que significan cada uno de estos dos conceptos.

En primer lugar se hablará de riesgo en las empresas y luego se presentarán todos los aspectos que encierran los fraudes: definiciones, principales factores, elementos que involucra, y su relación con la contabilidad.

### **LOS RIESGOS EN LAS EMPRESAS**

*“Prever de manera oportuna los riesgos, es una decisión inteligente, que puede liberar la empresa de grandes pérdidas a futuro, no hacerlo es comprometer la rentabilidad y la viabilidad de la misma.”* (Sandoval, 2009).

Existen diferentes tipos de riesgos que afectan a las empresas, para el objeto de estudio nos basaremos en el concepto de riesgo empresarial, definido como “la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios” (Mejía, 2006. p. 39)

El manejo de los riesgos en una empresa contribuye a la protección en todos los campos donde actúa, permite una mayor eficiencia en el uso de los recursos, favorece la detección de áreas frágiles, y propicia una cultura organizacional en la cual todos los empleados se responsabilicen por sus actividades. Cuando el tratamiento de los riesgos no genera estos beneficios, simplemente la tarea no se está realizando de manera eficiente y por ende se incurre en dificultades de administración y control de la organización.

Los riesgos más frecuentes asociados a la estructura administrativa son el robo a través de nómina, de proveedores, de manejo de cartera y robo de mercancía.

Para enfrentar los riesgos, las empresas deben definir medidas de tratamiento de acuerdo con el riesgo identificado. No es necesario implementar complejos sistemas de administración de riesgos, en especial tratándose de PYMES, donde sus recursos son más limitados, lo importante es realizar un proceso de forma seria y consciente que permita identificar, analizar y controlar los riesgos, de modo sencillo pero de gran impacto para atacar el problema en cuestión.

Para ello es conveniente efectuar una adecuada identificación de riesgos clasificados por su naturaleza, analizar su impacto y frecuencia, determinar las posibles estrategias a implementar, ello con el fin de minimizar o neutralizar los posibles efectos y por último realizar monitoreo y retroalimentación permanente.

En conclusión, cuando las empresas se preocupan y centran su atención hacia el manejo de los riesgos, y son conscientes que pueden ser víctimas de los fraudes, detectan fácilmente áreas frágiles permitiendo establecer controles más efectivos en la disminución de riesgos.

## **LOS FRAUDES: UN GRAN PROBLEMA EN LAS PYMES**

*“Cualquier compañía está en riesgo de fraude y la tarea de sus administradores es manejar profesionalmente ese riesgo” (KPMG, 2001)*

El fraude en las empresas en la actualidad es una preocupación frecuente, esto como consecuencia de los grandes escándalos financieros que han sucedido a nivel mundial, en los cuales se han visto involucradas empresas de gran prestigio y estabilidad, dejando por el suelo la reputación y confianza de importantes firmas de auditoría, revisores fiscales, gerentes y administradores envueltos en estos casos. En Estados Unidos, donde se han concentrado los fraudes más representativos se expidió la ley Sarbanes- Oxley, con el propósito de evitar nuevos episodios que desestabilicen las actividades económicas y financieras de todo un país

En Colombia, a pesar de los innumerables fraudes en contra de las empresas, en muchos casos, ni siquiera se investiga y mucho menos se toman medidas efectivas y oportunas para combatir esta problemática; muchas empresas aún no tienen conciencia de la importancia de implementar estrategias para prevenir los fraudes, en numerosos casos se consideran como un sobre costo y no evalúan el beneficio que en el largo plazo les puede generar.

Todas las empresas sin importar que tan grandes sean sus operaciones ni que tan desarrollados sean sus sistemas de control, se encuentran expuestas al fraude, por el simple hecho de manejar dinero o bienes de valor, los cuales son observados como un gran atractivo para los delincuentes.

El fraude en las empresas puede ser generado por aspectos tales como la oportunidad, motivación para cometerlo, falta de ética, entre otros; éstos pueden ser muy variados y relacionados entre sí. Éste por consiguiente involucra diferentes áreas de la organización, incluso la contable, que también se encuentra expuesta al riesgo de fraude. Este proceso de la empresa es poco evaluado y controlado, y suele ser utilizado como medio para encubrir irregularidades.

### **¿Qué es un fraude?**

Existen múltiples definiciones sobre el fraude, que van desde la intencionalidad, hasta la forma en que se cometen. A continuación se presentan algunas de ellas:

- “Acto intencional de cometer irregularidades en la gestión, tales como malversación de fondos, distorsión de la información de la empresa y aplicación indebida de políticas contables” (Granda, 2006, p.22)
- “Aquel comportamiento por el cual una persona trata de aprovecharse de otra sorprendiéndola en su honradez” (Comer, 1993, p.17)

- “Es hacer uso del engaño para cometer delitos, especialmente contra la propiedad, sorprendiendo la buena fe, la confianza o ignorancia de las personas” (Estupiñán, 2003, p. 249)
- “Tergiversación de un hecho material por parte de una persona, de cuya falsedad esa persona tiene conocimiento con la intención de engañar y con el resultado de que otra persona es perjudicada” (Wittington, 1999 p.91)

Las anteriores definiciones brindan una visión global de fraude, las cuales tiene en común la intencionalidad, el engaño y el perjuicio a otra persona. El fraude tiene unos conceptos asociados como: la estafa, el robo, abuso de confianza, falsificación, manipulación. Muchos de estos pueden ser realizados en forma conjunta, causando grandes daños a sus víctimas.

El concepto que más se acerca a la definición de fraude contable, es la que establece la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 240, ya que resalta especialmente su efecto en la contabilidad:

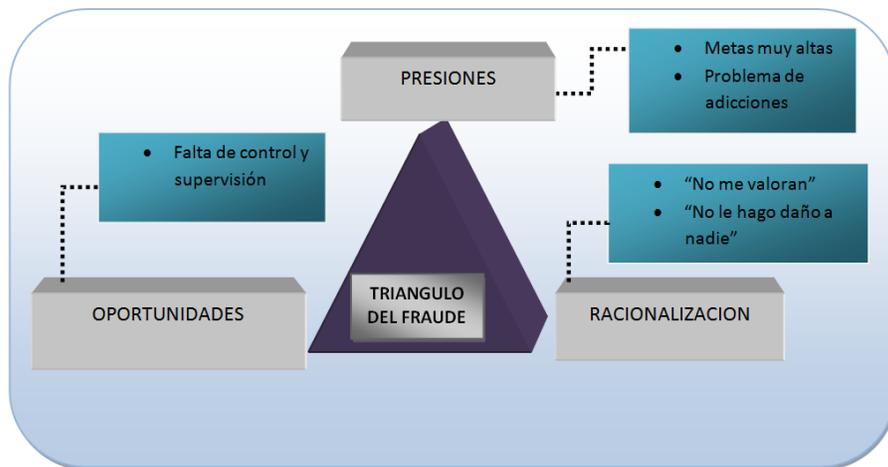
Acto intencional, por parte de uno o más individuos del área de administración, personal o terceros, que producen una distorsión de los estados financieros, el cual puede involucrar: la manipulación o falsificación de los documentos, el uso indebido de recursos, la supresión u omisión de efectos de las transacciones en los registros y la aplicación indebida de las políticas de la contabilidad. (NIA 240, citada en Estupiñán, 2003, p. 252)

Cano, Castro y Estupiñán brindan un importante aporte a todo lo relacionado con fraude, especialmente el contable. Para los autores, este último se manifiesta a través de las siguientes irregularidades:

- Cuando se trata de manipulación de registros:
  - Omisión de asientos
  - Sumas y asientos falsos
- Cuando se trata de manipulación de documentos
  - Destrucción de documentos
  - Preparación de documentos
  - Alteración de documentos legítimos

Autores como Cano y Castro han escrito sobre el fraude y han desarrollado mucha teoría acerca de la Auditoría Forense, la cual se ocupa de la investigación de fraudes al interior de las organizaciones.

El triángulo del fraude trata de explicar de manera general el ciclo de los fraudes, éste está compuesto por 3 elementos:



**Gráfico 1.** Tomado de <http://portal.funcionpublica.gob.mx>

Las oportunidades, en primer lugar, constituyen la principal causa de fraude y está relacionado con la poca efectividad de las empresas para controlar los fraudes, lo cual es aprovechado por los empleados.

Las presiones, en segundo lugar, son los incentivos para que una persona tome la decisión de cometer un fraude, entre los que se cuentan: costo de vida muy alto, adicciones, conflicto de intereses. Para este punto, la empresa debe ser muy cuidadosa, prestando especial atención al proceso de contratación del personal y el puesto a ocupar, de modo que se evalúe qué tan pertinente es asignar un cargo por ejemplo a una persona con antecedentes penales, con problemas económicos o familiares, u otros.

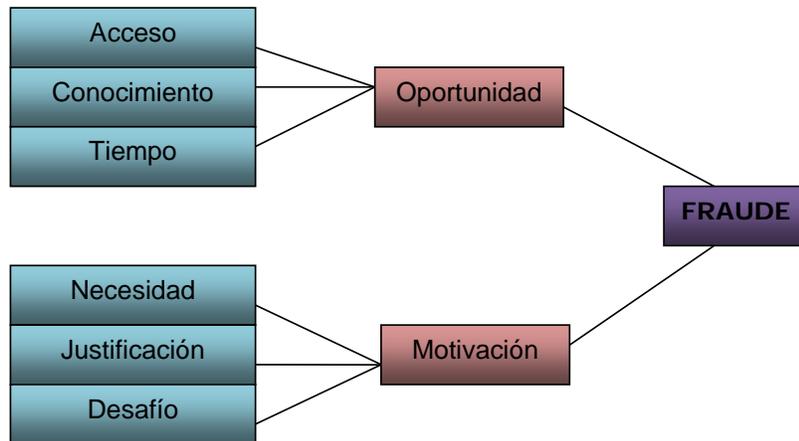
Por último se encuentra la racionalización, la cual se caracteriza por servir de elemento de auto-justificación para llevar a cabo el fraude, empleando frases como: “ese dinero no les hace falta”, “ellos no valoran mi trabajo”. Aquí juega un papel muy importante el factor ético, que a pesar de ser difícil de detectar, sí es bueno que la compañía cuente con elementos persuasivos para evitar los fraudes, promoviendo continuamente una cultura corporativa basada en la ética.

### **Fraude vs. Irregularidad**

Se debe tomar como punto de partida la irregularidad, definida como aquel acto o conductas “que va fuera de la regla, contrario a ella” (Diccionario de la lengua española), a diferencia del fraude que tiene relacionado el “engaño, inexactitud consciente, abuso de confianza que produce o prepara un daño generalmente material”. Lo anterior, presupone aquella premisa que “todo fraude es una irregularidad, más no toda irregularidad es un fraude”. Luego el fraude puede involucrar una deformación u omisión intencional que generalmente causa un daño material. (Auditores Internos del Perú, 2005)

### **Factores que inciden en los fraudes.**

El fraude al igual que otros delitos presenta factores que lo caracterizan y ayudan a explicar el por qué de su realización. Muchas compañías podrían estar sufriendo de estos síntomas sin que nadie lo advierta, de ahí, que en el siguiente cuadro se muestre un poco cómo nacen los fraudes.



**Gráfico 2.** Factores decisivos en un fraude (Comer, 1993 p. 90)

El fraude en las empresas suele derivar de una combinación de factores, dentro de los cuales se destacan la motivación y la oportunidad. Para hacer frente a estos factores, la empresa debe detectar a tiempo señales de alarma para lograr reaccionar a tiempo, y así evitar las pérdidas que pueden generar. Cuando mejor es la oportunidad para cometer fraude, más fácil puede ser aprovechada, cada vez por más personas y con mayor frecuencia.

“Con frecuencia el fraude es previsible, tanto en su alcance como en su dirección y depende de los controles y del clima interno creado por la dirección de cada empresa” (Comer, 1993 p. 90)

**Elementos del fraude**

Al hablar de fraude, también se debe hacer relación a unos elementos o etapas que se dan cuando éstos se cometen:

1. ACTO DE SUSTRACCIÓN	2. OCULTACIÓN	3. CONVERSIÓN
<b>OBJETIVO:</b>		
Lograr la posesión del objeto (robo, jineteo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encubrir la pérdida</li> <li>• Aprovechar la posibilidad de lucro.</li> <li>• Enmascarar la responsabilidad</li> <li>• Ofrecer una excusa justificable</li> </ul>	Convierte el beneficio obtenido en otra forma que el ladrón prefiera. Por ejemplo, convertir un bien en efectivo.
<b>TIPO:</b>		

Oculto o al descubierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación de cuentas.</li> <li>• Falsificación de una realidad física, personal o comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo</li> <li>• Falsos abonos</li> <li>• Bienes</li> </ul>
-------------------------	--	---

**Tabla 1. Elementos del fraude (Comer, 1993, p 117)**

Comer identifica estos tres componentes del fraude y sólo basta con detectar uno de ellos para que se descubra por completo el delito.

**El robo:** Hace referencia a la transferencia física de un bien de la empresa al ladrón

**El encubrimiento:** Consiste en falsificar la contabilidad para ocultar el robo o con el fin de preparar el camino para robar sin necesidad de posterior encubrimiento.

**La conversión:** Es preciso convertir lo robado en algo que le sea de utilidad al ladrón, o manipular la contabilidad con ese fin.

La tabla además muestra cómo el fraude involucra el proceso contable mediante la manipulación de cuentas, la cual es empleada para encubrir hechos o fraudes anteriores tales como el robo, de ahí que los fraudes contables cobren importancia, dado que un adecuado sistema de control contable facilita la detección de este tipo de hechos.

La realización de fraudes implica un conocimiento amplio de las actividades de las organizaciones, de ello se deriva, que cada vez sean más comunes los ladrones de cuello blanco, como administradores, contadores, gerentes, tesoreros, etc.; quienes en su afán de poder, de prestigio y debido a presiones administrativas, cometen actos fraudulentos que distorsionan la información perjudicando las decisiones directivas.

Eso mismo sucede con los empleados que ejecutan sus labores en los diferentes procesos de compras, ventas, inventario, tesorería, recursos humanos, o cualquier otro, quienes al poseer un mayor conocimiento, detectan las debilidades y se aprovechan de ello para cometer fraudes

Para enfrentar el fraude Comer expone que la única manera es prevenirlo, ser consciente de que existe, de que cualquier empresa es vulnerable y que se deben tomar las medidas para reducir el riesgo y finalmente dice que cuanto más tiempo lleve funcionando un sistema más fácil es que sea víctima de fraude

### **Tipos de fraude**

El fraude se encuentra, según Estupiñán dentro de la clasificación de las irregularidades, también llamadas errores intencionales, donde se tienen actos como:

**Tergiversaciones:** Consisten generalmente, en la deliberada falsa presentación de la situación financiera o de los resultados de operaciones.

**Malversaciones:** Produce una pérdida inmediata de activos, también llamada apropiación de activos. Son llevadas a cabo mediante procedimientos denominados interceptaciones, sustracciones o desviaciones.

**Interceptaciones:** Consisten en la malversación de activos antes de que éstos sean registrados.

**Sustracciones:** Son malversaciones de activos registrados, efectuados por no depositar los valores o bienes o haciendo que éstos no se encuentren disponibles para su correspondiente uso o realizando desembolsos falsos.

**Desviaciones:** Son también malversaciones de activos registrados, llevadas a cabo mediante falsos abonos o convirtiendo desembolsos propios o verdaderos en ficticios

Adicionalmente, el autor presenta otros términos relacionados como:

**Colusión:** Consiste en que las irregularidades son efectuadas mediante el acuerdo de dos o más personas.

**Perpetración:** Es el acto de cometer irregularidades.

Pueden ser diversas las modalidades de fraude, es por ello que la empresa debe estar atenta a cualquier indicio o sospecha, para no dejar pasar por alto los fraudes.

### **Principales rasgos de un defraudador**

“La gente comete fraudes cuando el motivo coincide con la oportunidad” (Negocio y riesgo, 2001)

A través de estudios estadísticos (Gestión Contable, 2006), se ha detectado que quienes cometen los fraudes presentan actitudes como:

1. Concentración de funciones.
2. Se hace imprescindible.
3. Disponibilidad en la resolución de problemas.
4. Nunca toma vacaciones.
5. Inestabilidad financiera.
6. Cambios en los hábitos de consumo y nivel de vida.

Adicional a lo anterior, las personas adictas a juegos de azar, licor y drogas, pueden optar por la realización de fraudes para poder costear su adicción.

### **El fraude y el sistema de información contable**

Un sistema de información contable comprende el registro, procesamiento, análisis, resumen y reportes de las transacciones de la empresa, para dar cuenta a los diferentes usuarios sobre la situación de la misma.

Este sistema juega en toda organización un importante papel, no sólo porque proporcionan información sobre el desempeño financiero de la misma, sino porque puede llegar a ser aliados de la administración en la prevención y detección de fraudes así:

- ◆ Garantizan un registro de las operaciones en documentos fuente controlados, lo que dificulta la realización de manipulaciones negativas.
- ◆ Garantizan que las sustracciones originen discrepancias manifiestas entre los registros y el inventario físico: lo cual es una medida de control importante.
- ◆ Garantizan que pueda establecerse con la responsabilidad por las pérdidas.
- ◆ Al definir cuáles son los procedimientos correctos, cierran el paso a las posibles excusas que puedan aducirse para justificar actos de mala fe.
- ◆ Garantizan una identificación rápida de las pérdidas.
- ◆ Al fijar los controles, erigen barreras psicológicas que ejercen efectos disuasorios frente a posibles fraudes (Comer, p 401).

## ENTONCES ¿QUE ES EL RIESGO DE FRAUDE CONTABLE?

Es la probabilidad de que el fraude contable se lleve a cabo de manera exitosa, lo cual conlleva a una distorsión de la información contable.

La información falsa conduce a diversas consecuencias:

- ◆ Sanciones por violación a la normatividad contable (2649/93 o normas contables aplicables).
- ◆ Sanciones por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), por falsedad en la información que sirve de base para los impuestos.
- ◆ Distorsión de la información que reciben los nuevos inversionistas para tomar decisiones.
- ◆ Daño a la reputación de la compañía.
- ◆ Pérdidas económicas.

“Si una empresa tiene empleados poco honestos, aumenta el riesgo de que se cometan fraude”  
(West, 1993. p 141)

Encuestas realizadas por firmas auditoras en diferentes países confirman que los fraudes contables son más comunes de lo que se piensan. Dichas estadísticas, revelan que por ejemplo en México, 5 de cada 10 empresas han sufrido de fraudes, y que éstos han sido detectados mediante controles internos.

Durante la investigación realizada en las Pymes de Medellín pudo constatarse que efectivamente las Pymes presentan debilidades, especialmente en el componente del COSO relacionado con la valoración de riesgos, de lo cual se desprende la eventual inexistencia de controles necesarios para la administración de riesgos o la existencia de controles que en muchos casos pueden ser innecesarios y costosos.

## INCIDENCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMIA

Las PYMES a nivel mundial se han posicionado dentro de la economía como potenciales generadoras de empleo e ingresos en los sectores más débiles, contribuyen en la reducción de la concentración de poder económico y realizan un importante aporte al producto interno bruto.

La PYME en Colombia se define como toda unidad de explotación económica ejercida por personas naturales o jurídicas en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responda a los siguientes parámetros de acuerdo con la Ley 590 de 2000 cuyo objetivo es la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa:

**Pequeña empresa:** Debe contar con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores ó activos fijos por un valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mediana empresa:** Debe tener una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores ó activos totales por valor entre cinco mil uno (5001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo con las estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín al 31 de diciembre de 2007, la composición empresarial por tamaño es la siguiente: 90.5% microempresas, 7.1% pequeñas empresas, 1.8% medianas empresas y 0.6% grandes empresas. (Gráfico 1).

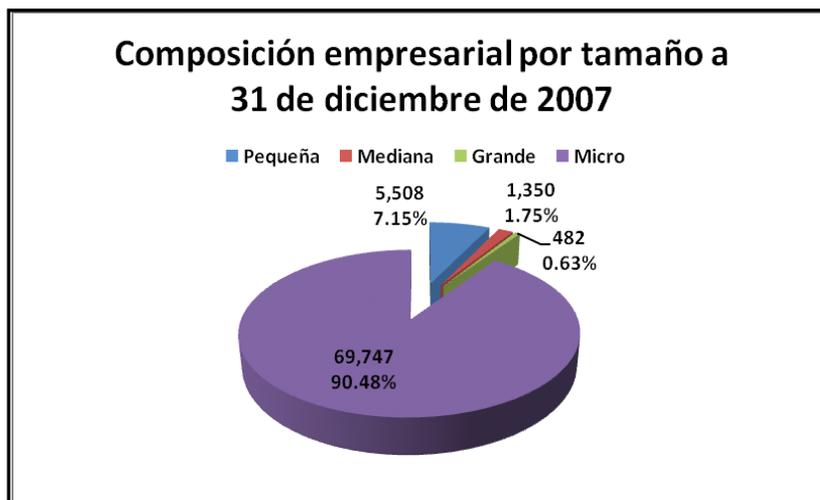


Gráfico 3. Tomado de [www.camaramedellin.com.co](http://www.camaramedellin.com.co)

Como se observa en el gráfico, las PYMES lideran el sector empresarial en Medellín lo que permite afirmar que es necesario fortalecerlas y mejorar sus procesos, con el fin de garantizar su estabilidad en el mercado y aumentar su competitividad y continuidad en el tiempo.

### LO QUE ESTA SUCEDIENDO CON LAS PYMES

Son muchas las problemáticas que presentan las PYMES, factores como la globalización, informalidad, mala gestión, baja reinversión, recursos económicos limitados, créditos costosos, tendencia a la ilegalidad en impuestos y en aspectos laborales, son algunas de las deficiencias que presentan.

Los estudios internacionales indican que el 60% de ellas desaparecen a los tres años, en el año cinco cierran sus operaciones un 20%, en el año 8 otro 10% desaparece y sólo sobrevive el 10%. (Zorrilla, 2003)

En cuanto a su gestión, presentan falencias como: inexperiencia gerencial, inexistencia de políticas, exceso de confianza, concentración de funciones, inadecuados procesos de selección de personal, sistemas de información insuficientes; poco incentivo a los empleados, inadecuado uso de fondos; lo que demuestra falta de implementación de políticas adecuadas de control interno, y que hace que sean demasiado vulnerables a los fraudes.

La gran mayoría de las PYMES se inician como empresas familiares (Zorrilla, 2003), en muchos de los casos el gerente es el dueño de la empresa y los empleados son elegidos por vínculos afectivos. Por ende, el proceso de selección no es el más adecuado, lo que causa la contratación de personas poco capacitadas e incompetentes.

Para garantizar la permanencia, solidez y estabilidad de las PYMES se deben determinar líneas de acción que establezcan controles para mitigar y, llevar a un nivel aceptable los riesgos al fraude a los que se encuentran expuestas y ello es logrado desde un adecuado control interno.

### **PROCESOS DENTRO DE LAS PYMES**

La importancia de conocer los procesos dentro de una empresa parece una práctica olvidada por las PYMES, pero sí es un día a día de las grandes compañías que han sabido aprovechar al máximo todas las ventajas que les trae el comprender sus procesos, por lo que los estructuran, definen y estandarizan. (Borrego, 2009. Párr. 1)

Desafortunadamente las PYMES se enfatizan en centrar sus esfuerzos en sus actividades de ventas y la forma en cómo comercializan los productos, dejando de lado los demás procesos que se llevan a cabo en sus organizaciones.

“No debemos olvidar que una pequeña empresa que desea lograr el crecimiento a largo plazo, debe conocer muy bien todos sus procesos.” (Borrego, 2009. Párr. 4) Es por eso que las PYMES deben enfatizarse en sus procesos y definir claramente los objetivos a lograr en cada uno.

Las áreas que desarrollan los procesos básicos de las PYMES son: compras e inventario, ventas, recursos humanos, gestión financiera y tesorería.

#### **Compras**

Este proceso se inicia cuando el área de compras recibe la solicitud de pedido de compra. Si este es autorizado se realizan cotizaciones a diferentes proveedores para luego escoger la más conveniente. Se envía la orden de compra al proveedor seleccionado y más tarde se recibe la mercancía y la respectiva factura.

Es importante en este proceso que los documentos estén debidamente diligenciados y con los controles correspondientes tales como prenumeración, detalle de productos en cantidades y referencias, además de la firma de la persona autorizada, con el fin de evitar fraudes.

#### **Inventarios**

Comprende la adquisición o entrada de la mercancía realizada de acuerdo con las órdenes de compra, el conteo físico y el reporte de lo que ingresó, generalmente a través del kárdex u hojas de cálculo, y finaliza con el almacenamiento y salida de la mercancía para la venta

Este proceso dentro de la PYME es sencillo, usualmente una persona es la encargada de todas las actividades que éste involucra, aspecto que conlleva a concentración de funciones, generando riesgos de fraude contable.

“Con frecuencia los inventarios constituyen el activo corriente más representativo de una empresa y son muy susceptibles de fraudes y errores” (Whittington, 1999. p. 397)

#### **Ventas**

Este proceso comprende desde la orden de pedido hasta la entrada del dinero, mientras que se desarrolla esta operación, se deben realizar los registros de las operaciones.

Es uno de los procesos que más preocupa a las PYMES, ya que de acuerdo con sus ventas realizan la planeación de nuevos proyectos de inversión.

#### **Gestión financiera y tesorería**

Este proceso comprende la administración del efectivo, el cual comienza con las necesidades de éste para cubrir las diferentes obligaciones que pueda tener con sus proveedores, acreedores, empleados y dueños. A través de estos hechos económicos se puede generar registros contables representativos. Comprende además todo lo relacionado con las actividades financieras y contables.

Las PYMES en este proceso, suelen tener escasez de registros contables, soportes inadecuados, información desactualizada; aunque muchas de ellas han optado por buscar outsourcing para el manejo de su contabilidad.

### **Recursos humanos**

Implica las actividades que vinculan el personal de la empresa, como es la selección, contratación, capacitación, remuneración, pagos de aportes a entidades de seguridad social y liquidación.

Unas de las principales deficiencias que presentan las PYMES al respecto, tienen que ver con la debilidad de los procesos de selección del personal, la falta de capacitación y el exceso de rotación de personal.

La nómina es uno de los puntos más vulnerables para cometer fraudes.

### **QUE DEBEN HACER LAS PYMES PARA MEJORAR**

Mucho se ha hablado de las numerosas problemáticas que presentan las PYMES. Precisamente mediante el cuadro que se presenta a continuación se resumen algunos de los riesgos de cada proceso organizacional, con las correspondientes actividades de control que podrían minimizar su ocurrencia. Debe tenerse en cuenta que el proceso de identificación de riesgos y de diseño e implementación de controles, debe efectuarse en las compañías teniendo en consideración las condiciones propias de éstas, por lo tanto adoptar un listado genérico de riesgos y controles podría ser inconveniente

Para lograr una efectividad en la implementación de las actividades de control que se mencionarán, es indispensable contar con el compromiso tanto de gerentes como de los empleados, quienes en últimas son los responsables del sistema de control interno y de la administración de riesgos.

<b>RIESGO DEL PROCESO DE COMPRAS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>1. Selección inadecuada de proveedores.</b>	1.1 Actualización periódica de información de proveedores. 1.2 Análisis del mercado con el fin de identificar posibles proveedores 1.3 Definir adecuados procedimientos de compras de bienes y servicios y de selección de proveedores.
<b>2. Adquisición de mercancía no necesaria.</b>	2.1 Establecer políticas de máximos, mínimos y puntos de pedido. 2.2 Las compras de bienes y servicios deben estar debidamente presupuestadas.

<b>3. Inoportunidad de las compras por pérdida de las órdenes de compras.</b>	<p>3.1 Prenumeración de las órdenes de compras y los documentos extraviados o que hagan falta deben ser investigados.</p> <p>3.2 Monitoreo por parte del responsable de las compras, de la realización y envío a los proveedores de las órdenes de compra.</p>
<b>4. Información no disponible o incoherente de los artículos pedidos y no recibidos.</b>	<p>4.1 Especificaciones de la forma de envío y fecha de entrega de los pedidos.</p> <p>4.2 Numeración y estado de las órdenes de compra.</p> <p>4.3 Comparar la información recibida con la información de los pedidos de compra.</p>
<b>5. Los pedidos de compra no sean entrados al sistema en un tiempo base.</b>	<p>5.1 Definir procedimientos para la actualización e ingreso de la información relacionada con los pedidos de compra.</p> <p>5.2 Numeración de los pedidos de compra y verificación periódica en el sistema, investigación de los retrasos en la entrada de los datos al sistema.</p>
<b>6. Pagos no autorizados.</b>	<p>6.1 Determinar las personas que en la compañía tienen autorización para efectuar pagos.</p> <p>6.2 Asignación de una persona diferente al que prepara los pagos, para la aprobación y realización de los mismos.</p> <p>6.3 Revisión periódica de pagos y de su respectiva autorización por el funcionario responsable.</p> <p>6.4 Utilización de firmas conjuntas en cheques.</p>
<b>7. Pagos de cuentas inexistentes o dobles.</b>	<p>7.1 Los pagos deben realizarse solamente por personal autorizado y con base en documentos soporte originales.</p> <p>7.2 Las facturas de compras deben estar aprobadas por el funcionario autorizado, en señal de recibo a satisfacción del bien o servicio adquirido.</p>
<b>8. Registro contable inadecuado.</b>	<p>8.1 Velar porque el personal encargado de llevar la contabilidad esté debidamente capacitado y entrenado con respecto a políticas y normas contables.</p>
<b>9. Documentos faltantes.</b>	<p>9.1 Comparar órdenes de compra con facturas.</p> <p>9.2 Revisión periódica de las facturas, y órdenes de compra y entradas de almacén, investigando diferencias.</p> <p>9.3 Prenumerar las órdenes de compra.</p>

**Tabla 2. Riesgos del proceso de compras**

<b>RIESGOS DEL PROCESO DE INVENTARIOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>1. Inadecuada seguridad física de la mercancía.</b>	<p>1.1 Mantener adecuada seguridad física sobre la mercancía recibida: acceso restringido al almacén, puertas, ventanas y paredes con adecuadas características de seguridad; restricción al acceso de las llaves del almacén; estantes y demás elementos utilizados para almacenar la mercancía, que permitan la adecuada organización y conservación de los inventarios; alarmas de seguridad.</p>

<b>2. Desactualización del reporte de entradas y salidas de inventario.</b>	<p>2.1 Diligenciar oportunamente el formato de entradas y salidas.</p> <p>2.2 Registrar en el kárdex diariamente las entradas y salidas de inventario.</p> <p>2.3 Las órdenes de compra deben ser prenumeradas y los documentos perdidos o que hagan falta deben investigarse oportunamente.</p>
<b>3. Pérdida de documentación soporte tales como facturas de compra, remisiones, planillas de despacho, facturas de venta, notas de traslado.</b>	<p>3.1 Numeración de documentos</p> <p>3.2 Investigar los que no están o hagan falta.</p>
<b>4. La mercancía puede ser movilizada fuera o dentro de la compañía sin la autorización apropiada.</b>	<p>4.1 Definir procedimientos que contemplen niveles de autorización, registro y control de la mercancía que sea trasladada a otras áreas de la compañía o fuera de ella, por conceptos tales como préstamo, entrega en consignación, reparación, muestras promocionales, etc.</p> <p>4.2 Permitir el acceso a las bodegas a solo personal autorizado.</p>
<b>5. Notas crédito por devolución de mercancía no registradas.</b>	<p>5.1 Registro oportuno de la entrada de mercancía a almacén por devoluciones.</p> <p>5.2 Registro oportuno de notas crédito.</p> <p>5.3 Aplicación de las notas crédito a las facturas respectivas.</p>
<b>6. Concentración de funciones incompatibles.</b>	<p>6.1 Segregar funciones de recepción, custodia, despacho y registro de inventarios.</p>
<b>7. Diferencias de inventario no detectadas oportunamente.</b>	<p>7.1 Contar periódicamente el inventario y reconciliarlo con los registros existentes; investigar diferencias</p> <p>7.2 Análisis de las diferencias de inventario y registro de los ajustes respectivos, previa autorización de la gerencia general y junta directiva.</p>
<b>8. Faltantes de mercancía recibida de proveedores.</b>	<p>8.1 Comparar las órdenes de pedido, las facturas de compra y remisiones con las mercancías recibidas.</p> <p>8.2 Reportar de forma inmediata al proveedor el por qué de las diferencias.</p> <p>8.3 Realización de investigaciones internas en caso de ser necesario.</p>
<b>9. Ingreso ficticio de inventarios a almacén (se hace el ingreso en kárdex pero la mercancía no entra al almacén)</b>	<p>9.1 Segregación de funciones incompatibles.</p> <p>9.2 Inventarios físicos periódicos y análisis de las diferencias.</p>
<b>10. Error o fraude en el despacho de la mercancía.</b>	<p>10.1 Revisión de los productos a ser despachados con los pedidos hechos por los clientes y la factura de venta, por parte de un funcionario diferente al que separa la mercancía y al que factura.</p> <p>10.2 Verificar que el despacho de la mercancía se realice a tiempo, por las cantidades y características especificadas en las facturas.</p>

**Tabla 3. Riesgos del proceso de inventarios.**

<b>RIESGOS DEL PROCESO DE VENTAS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>1. Ventas no autorizadas.</b>	1.2 Verificar que las facturas de ventas estén aprobadas por la persona autorizada.
<b>2. Errores en los despachos por pedidos con información confusa, incoherente o incompleta.</b>	2.1 Verificar los pedidos antes de ser despachados a los clientes. 2.2 Verificar la información dada por los clientes acerca de los pedidos con el personal encargado en mercadeo y ventas; contactar al cliente si es necesario.
<b>3. Ventas no efectuadas por pérdida de los pedidos de clientes.</b>	3.1 Numeración de la proforma de los pedidos; investigar si hay documentos perdidos.
<b>4. Despachos no autorizados.</b>	4.1 Comprobar que las órdenes de los pedidos cuenten con la debida autorización ya sea firmas o sellos.
<b>5. Cartera perdida no provisionada.</b>	5.1 Realizar cálculos de las provisiones y hacer los registros oportunamente. 5.2 Revisión periódica de los inventarios.
<b>6. Saldos de cartera que no corresponden con la información contable.</b>	6.1 Conciliación mensual de la cartera con la contabilidad.
<b>7. Pagos de clientes por valores diferentes a los facturados.</b>	7.1 Análisis permanente de la cartera vs. los recaudos de clientes. 7.2 Identificación de partidas conciliatorias en bancos por concepto de consignaciones de clientes. 7.3 Conciliación de diferencias con los clientes. 7.4 Circularizaciones periódicas de cartera. 7.5 Registro oportuno de notas crédito.
<b>8. Alteración de registros.</b>	8.1 Desarrollo de controles generales de los sistemas de información para evitar accesos a la información de personal no autorizado, alteración de registros y pérdida de información. 8.2 Usar claves de acceso para restringir el ingreso de personal no autorizado a la información relacionada con los inventarios de la empresa. 8.3 Monitorear que solo personal autorizado, sea quien acceda a los registros.
<b>9. Información deficiente de clientes.</b>	9.1 Actualizar al menos una vez al año la información de clientes. 9.2 Registro adecuado en la base de datos de clientes nuevos y novedades en la información general de los clientes (dirección, teléfono, etc.).
<b>10. Inadecuado análisis de la capacidad de pago de los clientes.</b>	10.1 Estudiar los clientes verificando antecedentes, referencias bancarias y comerciales e información financiera.
<b>11. Errores en la determinación de los cupos a los clientes.</b>	11.1 Análisis y actualización periódica de los cupos de crédito de cada cliente y realizar con esta información la respectiva revisión antes de efectuar despachos.

<b>12. Pérdida del dinero en efectivo producto de las ventas.</b>	<p>12.1 Establecer que solamente la cajera general reciba dinero de clientes por concepto de cancelación de facturas de venta.</p> <p>12.2 Solicitar a los clientes que no entreguen dinero a vendedores, mensajeros y demás empleados de la compañía.</p> <p>12.3 Solicitar a los clientes que consignen directamente en las cuentas bancarias de la compañía.</p> <p>12.4 Utilizar cajas registradoras.</p> <p>12.5 Controlar diariamente las cintas de las cajas registradoras.</p> <p>12.6 Determinar topes máximos de efectivo Guardar el efectivo en cajas fuertes</p> <p>12.7 Consignar diariamente el dinero recaudado.</p> <p>12.8 Constituir pólizas de seguros en caso de hurtos de efectivo.</p>
---	--

**Tabla 4. Riesgos del proceso de ventas.**

<b>RIESGOS DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA Y TESORERIA</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>1. Incurrir en financiamientos no autorizados.</b>	1.1 Verificar que los créditos que solicite la empresa a entidades financieras se den de acuerdo a las políticas establecidas.
<b>2. Registros contables en periodos diferentes.</b>	2.1 Verificar que la información contable esté actualizada y sea registrada en tiempo base.
<b>3. Procedimientos de backup y recuperación deficientes.</b>	3.1 Backup periódico de la información crítica.
<b>4. No se suministra la información oportuna a contabilidad que incluya, pagos, ingresos y obligaciones contraídas.</b>	4.1 Verificar que la información requerida en la contabilidad sea pertinente, a la vez que esté oportunamente registrada.
<b>5. Faltantes de caja.</b>	<p>5.1 Efectuar cuadro de caja diarios por individuos independientes del registro de los recibos de caja y recibo de dinero.</p> <p>5.2 Reconciliar bancos por funcionarios independientes de las personas que recaudan efectivo y elaboran recibos de caja.</p> <p>5.3 Depósito diario de los recibos intactos.</p> <p>5.4 Realizar arqueos sorpresivos de caja.</p> <p>5.5 Usar cajas fuertes, para resguardar los dineros que estén dentro de las instalaciones.</p>
<b>6. No elaboración de recibos de caja al momento de recibir dinero producto de las ventas o de la cartera.</b>	6.1 Implementar como procedimiento de carácter obligatorio, la realización de recibidos de caja por concepto de recaudo de cartera, ventas de contados y demás conceptos.
<b>7. Acceso de datos no autorizado.</b>	<p>7.1 Establecer políticas de relacionadas con el manejo confidencial de la información.</p> <p>7.2 Controles generales de sistemas.</p>

<b>8. Políticas contables impropias.</b>	8.1 Implementación de manuales de políticas contables y verificar su estricto cumplimiento.
<b>9. Recursos insuficientes e inapropiados.</b>	9.1 Identificar y mantener un suministro adecuado de los recursos internos y asegurarse de la disponibilidad de los recursos externos. 9.2 Elaborar flujos de caja a corto y mediano plazo.
<b>10. Los sistemas informáticos son incapaces de brindar información oportuna.</b>	10.1 Identificar e implementar los cambios necesarios de sistemas. 10.2 Capacitación del personal en el manejo de los sistemas de información.
<b>11. Jineteo de fondos.</b>	11.1 Realizar arquezos de caja sorpresivos. 11.2 Conciliar todas las partidas bancarias. 11.3 Segregación de funciones incompatibles.

**Tabla 5. Riesgos del proceso de tesorería.**

<b>RIESGOS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>1. Se seleccionan para ingresar candidatos sobre/sub calificados.</b>	1.1 Contar con procedimientos de selección. 1.2 Elaboración de perfiles de cargos. 1.3 Análisis de la información aportada por el candidato en cuanto a formación académica y experiencia laboral.
<b>2. El personal de recursos humanos divulga información confidencial.</b>	2.1 Política de conflicto de intereses. 2.2 Código de conducta. 2.3 Someter a personas que suministran información confidencial a personas no autorizadas, a acciones disciplinarias ejemplares. 2.4 Restringir el acceso a información confidencial a personal no autorizado.
<b>3. Pagos de nómina no autorizados, o a personal inexistente.</b>	3.1 Revisión y aprobación de la nómina por un funcionario diferente al que la prepara, el cual debe tener adecuado conocimiento y preparación técnica sobre el tema. 3.2 Verificación periódica de la base de datos de la nómina. 3.3 Verificar que solo personal autorizado sea quien acceda a los archivos de nómina y que cuenten con claves de acceso y/o contraseñas. 3.4 Llevar registros de los cambios en la base de datos de nómina. 3.5 Procedimientos de seguridad para la base de datos de empleados.
<b>4. Calculo incorrecto de nómina.</b>	4.1 Capacitación del personal. 4.2 Segregación de funciones. 4.3 Monitoreo sobre el proceso. 4.4 Revisión y aprobación de la nómina por un funcionario diferente al que la prepara, el cual debe tener adecuado conocimiento y preparación técnica sobre el tema.

<b>5. No se reporta de manera oportuna la información correspondiente a entidades externas (EPS, Fondo de Pensiones y Cesantías, Cajas de Compensación y Fondo de Empleados).</b>	5.1 Revisar las planillas de los empleados relacionadas con los aportes a seguridad social, verificando que estén actualizadas y que se realicen los pagos.
<b>6. Asientos inexactos.</b>	6.1 Sistema de información que asegure exactitud y precisión.
<b>7. Empleados deshonestos.</b>	7.1 Política de selección y chequeo de las referencias. 7.2 Acción disciplinaria por violaciones al código de conducta. 7.3 Acción disciplinaria por violaciones a la ley.
<b>8. Personal poco capacitado.</b>	8.1 Capacitación a los empleados. 8.2 Implementación de políticas de prevención.
<b>9. Falta de un código de conducta.</b>	9.1 Implementación y monitoreo del código de conducta. 9.2 Revisión periódica del código de conducta.
<b>10. Desmotivación por parte de los empleados.</b>	10.1 Propiciar un adecuado ambiente laboral. 10.2 Dar incentivos a los empleados por cumplimiento de metas. 10.3 Capacitación permanente del personal.

**Tabla 6. Riesgos del proceso de recursos humanos.**

### EL CONTROL INTERNO

Para que las PYMES sean más eficientes en la labor que realizan deben contar entonces con un Sistema de Control Interno, que le permita administrar adecuadamente los riesgos.

El Control interno es un sistema integrado por toda organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación de una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen dentro de las políticas trazadas por la dirección y en cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

#### TIPOS DE CONTROL

- **Preventivo:** Es un control que se lleva a cabo antes de realizar la actividad, disminuyendo el nivel de desviaciones en los procesos.
- **Ejecutivo:** Es un control que se lleva a cabo durante la realización de las actividades.
- **Evaluativo:** Es un control que se realiza al final del proceso para evaluar el control.

#### EL COSO COMO UNA HERRAMIENTA PARA DISMINUIR EL RIESGO DE FRAUDE

El COSO define el control interno como “un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2007, p. 14).

En el manejo del control interno se deben tener en cuenta los siguientes elementos claves:

- El Control Interno es un proceso.
- Es un medio y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas dentro de la organización.
- Sólo proporcionan guías estándares para un manejo razonable de la operación.
- Está basado en atributos personales: valores éticos, integridad y competencia.
- Enfocado a responsabilidades.
- No es sustitutivo de una mala administración.
- Se relaciona directamente con la identificación de riesgos.
- Depende de su medio ambiente interno. (1999, julio)

## **ELEMENTOS DEL COSO**

### ***AMBIENTE DE CONTROL***

Es el componente más importante porque influye en todas las actividades de la empresa. El dueño o gerente es quien define el comportamiento y actuación de todo su personal y organización, en una PYME es más fácil llevar un ambiente de control adecuado, pues son sus dueños quienes generalmente la administran. En este elemento se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Integridad y Valores Éticos:**

La organización se debe enmarcar en un clima de integridad y valores éticos que surjan a partir de quien la administra y los comunique adecuadamente a todo el personal. Las PYMES se rigen por una conducta ética definida por creencias, relaciones y valores familiares debido a su tamaño.

Tener como principio un comportamiento ético es muy rentable y eficiente y resulta más barato que instaurar procedimientos para la prevención ante conductas fraudulentas. Ayuda de manera significativa a la efectividad de las políticas de la compañía y los sistemas de control.

El personal dentro de una PYME puede involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque las organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlos, como puede ser:

- Sentirse presionado para alcanzar objetivos o metas por parte de la organización.
- Controles no existentes o inefectivos, tal como mala segregación de funciones en áreas sensibles, que ofrecen facilidad para robos o para encubrir malos desempeños.
- Sanciones insignificantes o no publicadas a conductas impropias, para de esta manera perder sus valores y desinhibirlos.

- Salarios bajos, los empleados se sienten bien remunerados por su labor.
  - No poseer un código de conducta ética que determine el comportamiento y actuación de la organización.
- **Consejo de directores o comité de auditoría:** Las pequeñas empresas no poseen un comité de auditoría debido a los altos costos que significan para ella, pero es muy importante al menos que haya un grupo independiente a la administración para que monitoree los objetivos y estrategias de la administración, investigue actos impropios, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad.
  - **Filosofía y Estilo de operación de los administradores:** Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la gerencia lleva a cabo sus actividades. Se debe enmarcar en el correcto hacer, pues el ejemplo puede más que mil palabras.
  - **Estructura Organizacional:** Se debe determinar de tal forma que permita planear, ejecutar, controlar y monitorear las actividades acorde a las necesidades de la empresa.
  - **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Algunas PYMES no poseen un método de contratación adecuada, debido a que seleccionan el personal más por vínculos afectivos que por las necesidades del cargo. Para vincular el personal a la organización se debe definir un perfil de personal a contratar, competencias, conocimiento, habilidades y experiencia que debe poseer, métodos que permitan cerciorarse que es la persona adecuada, procedimientos para su vinculación, entrenamiento, promoción y compensación.

### ***VALORACIÓN DE RIESGOS***

Es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que se deben manejar. El Riesgos se puede definir como la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso el logro de los objetivos derivado de una situación interna o externa.

- **Identificación de Riesgos:** Se debe establecer
  - Factores Internos: Infraestructura, personal, proceso y tecnología.
  - Factores Externos: Económicos, medioambientales, políticos, sociales y Tecnológicos.
- **Análisis de Riesgo:** Luego que se han identificado los riesgos se debe valorar la probabilidad de ocurrencia y considerar como se puede administrar el riesgo.

La valoración de riesgos es un aspecto de poco cuidado en las PYMES, porque no reconocen la importancia de administrarlos, es imprescindible que los determinen para identificar a que situaciones se encuentran expuestas e instaurar las medidas necesarias para protegerse y disminuir su probabilidad de ocurrencia.

### ***ACTIVIDADES DE CONTROL***

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las actividades de la dirección y las respuestas a todos los riesgos. Se deben de llevar a cabo a lo largo de todos los procesos y funciones de la organización. Se pueden clasificar en controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles de cómputo o de tecnología de información y controles administrativos.

Algunas actividades de control son:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Niveles de aprobación, autorización y revisión.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia y prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Indicadores de desempeño.
- Controles de las tecnologías de información.

Las actividades de control dentro de una PYME no difieren mucho de los de una gran organización, lo que varía es la formalización en que se tiene implementados. Este proceso en la mayoría de los casos dentro de ellas es llevado a cabo por sus dueños o administradores, pero se deben diseñar controles acordes a sus procesos, que le permiten tener una adecuada división de las funciones y así disminuir en una gran proporción sus riesgos sin que sean un sobre costo.

### ***INFORMACIÓN Y CONTROL***

Dentro de toda la organización se produce información y debe ser movida hacia la consecución de los objetivos, por lo tanto es la base de la estructura de control. La información que se produce debe ser relevante y comunicarse oportunamente para que permita a las personas entender y realizar sus responsabilidades.

Dentro de una PYME la comunicación es más informal por su estructura organizacional y pocos niveles, casi todos sus empleados se comunican muy fácil y tienen casi un acceso directo a sus directivos. Para la comunicación no requieren de grandes y formales reuniones, todo el tiempo hay una retroalimentación, pero esto depende también de la cultura organizacional de información y comunicación que se tenga, es decir que no se sienta un ambiente de prohibición por parte de los altos mandos, pues ello lleva a que falle el proceso de comunicación.

La captura, procesamiento y reporte de la información constituye la base para la toma de decisiones. Esta se produce para comunicar y cualquier mal manejo puede llevar al fracaso la empresa, ya que puede estar alterada, inexacta o malintencionada. La información financiera es la más susceptible de ser manipulada, como puede ser el caso de alteración de registros y documentos, sumas y asientos falsos, destrucción de documentos, lo que termina en la revelación de una información engañosa. Constituyendo uno de los elementos más importantes a vigilar y controlar.

### ***MONITOREO***

Los controles internos deben monitorearse constantemente para asegurar de que el proceso se encuentra funcionando como se pretende. Esto es extremadamente importante porque los factores internos y externos cambian continuamente, los controles que una vez fueron

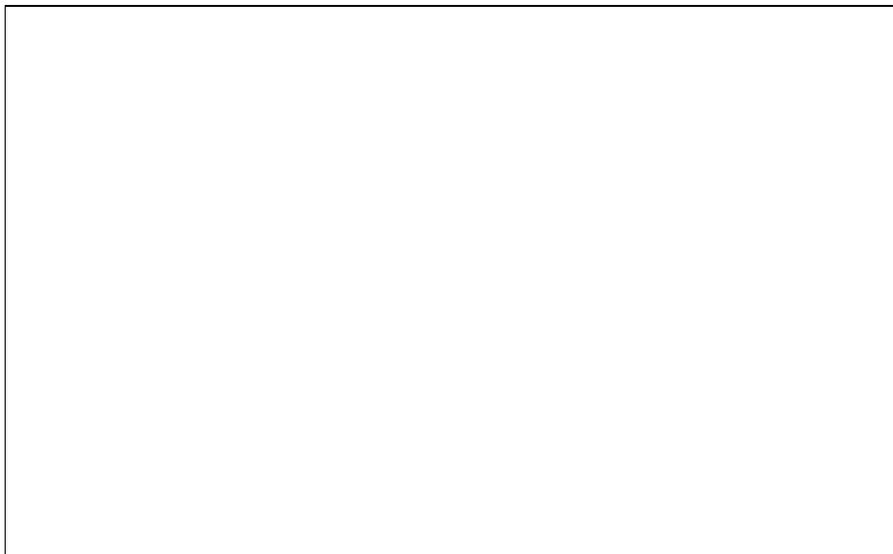
apropiados y efectivos pueden ya no ser los adecuados. Las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de deficiencias.

Llevar a cabo el monitoreo en una PYME es sencillo, dentro de ellas no se maneja tanta documentación de controles como si lo hacen las grandes organizaciones que poseen manuales de políticas de control. En ellas son sus dueños en la mayoría de los casos quienes las administran en su totalidad, además sus empleados poseen claridad sobre las anomalías que deben ser informadas y cuáles son los procedimientos a seguir. Es importante establecer en ellas una constante supervisión para identificar donde está fallando el control, cuales son los procesos que se deben reforzar y cuáles son las medidas que se deben implementar.

### ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE FRAUDE EN LAS PYMES DE MEDELLÍN

Para identificar los riesgos de fraude que padecen las PYMES se empleó como instrumento la encuesta, la cual se realizó a gerentes y administradores de las PYMES de Medellín. Para ello se tomaron como base los elementos del COSO, los cuales conformaron el eje fundamental de la investigación y permitieron analizar la situación actual que enfrentan estas empresas.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas:



**Gráfico 4. Porcentaje de efectividad de los elementos del COSO en la disminución del riesgo de fraude contable en las PYMES de Medellín.**

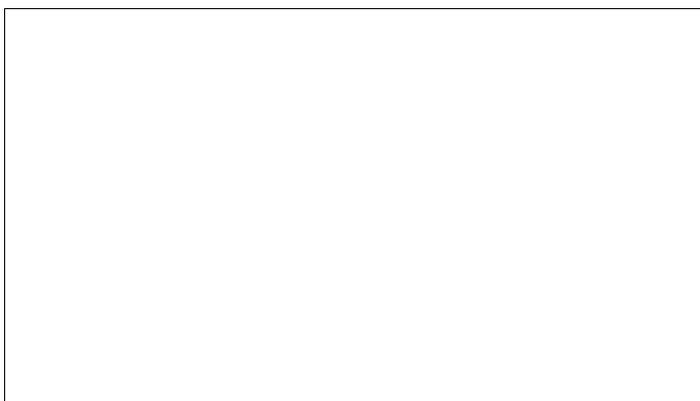
Estas dieron como resultado que el 60% de empresas encuestadas presentan un ambiente de control bueno, debido a que se presta atención al comportamiento de los empleados y se toman los correctivos necesarios, pese a no contar con códigos de conducta de forma escrita. Además fluye fácilmente la comunicación gracias a que cuentan con poco personal, pero ello puede generar excesos de confianza.

Con la encuesta realizada se logró comprobar, que las PYMES poco capacitan a sus empleados en temas como el autocontrol, este asunto se destaca en la actualidad porque mediante su

Formate  
Black, Bor  
line, Auto,  
Formate  
Sort)

conocimiento es que se genera conciencia y puede mejorar la cultura organización con respecto al control.

En cuanto al elemento de valoración de riesgos, el 46% tiene un resultado malo, mientras que un 20% es deficiente, lo que suma un 66% con grandes dificultades en este componente, determinante para combatir el fraude contable. Con esta información se puede decir, que las PYMES no realizan identificación, análisis, impacto, probabilidad ni control de riesgos. Con estas falencias las PYMES son muy vulnerables al riesgo de fraude contable, ya que brindan los espacios y la oportunidad para que se cometan los delitos. Para comprender un poco mejor, a continuación se ilustra la preocupante situación de este componente en la PYMES de Medellín, donde se destaca la mala valoración de riesgos.



**Gráfico 5.** Porcentaje de efectividad de la valoración en riesgos en las PYMES

Sólo un 27% es consciente de la importancia de este elemento y considera que realiza muy bien la administración de riesgos.

La encuesta arrojó como resultado que el elemento de actividades de control en las PYMES en muy bueno en un 60% y bueno en un 33.33%, lo que demuestra que existe una mayor preocupación por este aspecto que los demás componentes del COSO. De acuerdo a los resultados obtenidos de valoración de riesgos, comparándolo con el componente de actividades de control, se puede concluir que aunque las PYMES encuestadas muestran tener muy bueno este componente, no quiere decir con ello que tengan unas adecuadas actividades de control, porque para que éstas sean efectivas es necesario hacer una apropiada evaluación de riesgos, de lo contrario no se estaría cubriendo los aspectos a los cuales es vulnerable la empresa.

Según los gerentes y administradores de las PYMES existen canales de información y comunicación apropiados, el 80% de estas se cuentan entre buenas y muy buenas con un 33% y un 47% respectivamente. La deficiencia que coincide entre ellas es la falta de una auditoría o evaluación independiente.

Las PYMES presentan un monitoreo muy bueno en un 60% y bueno en un 27%, lo que indica que el control interno en este aspecto es destacado, aunque las revisiones no se realizan de forma constante y periódica

Se logró detectar mediante las encuestas que las PYMES prestan mayor atención a los controles ejecutivos, es decir aquellos controles que se llevan a cabo en el momento de la realización de

una actividad o procedimiento en la empresa. Por el contrario, controles como los preventivos y los correctivos son poco implementados

## CONCLUSIONES

- ◆ El control interno en las PYMES de acuerdo con la información obtenida es inapropiado debido a que no se tiene un cubrimiento integral de la empresa y por tanto, se dejan áreas desprotegidas lo que en muchas situaciones causa riesgos altos al fraude contable. Es importante aclarar que los procesos de control interno no son del todo olvidados por este tipo de empresas, lo que ocurre en la mayoría de situaciones es que estos no son debidamente adecuados.
- ◆ La contabilidad y en especial los contadores no se pueden quedar como simples observadores de los problemas que aquejan a las PYMES, estos deben convertirse, al igual que la administración en un medio de control, de manera que permita detectar riesgos de fraude.
- ◆ Las PYMES son vulnerables a los fraudes; nacen como pequeños negocios y en muchos casos familiares, y al mismo tiempo se crean con múltiples problemas de control interno. Sólo basta con un análisis sencillo de riesgos y controles para disminuir el riesgo de fraude contable.
- ◆ El fraude contable es un riesgo con el que conviven diariamente las PYMES, y que no es ajeno a las grandes empresas, muestra de ello son los escándalos que se han publicado a nivel mundial. Es necesario que las organizaciones tomen medidas e implementen controles para su prevención para que de esta manera salvaguarden adecuadamente sus activos.
- ◆ La mayoría de las PYMES carecen de un método para la identificación de riesgos, lo que hace inadecuado su administración y monitoreo, debido a la falta de conocimiento y capacitación sobre el tema.
- ◆ Los sistemas de control interno permiten a las PYMES identificar de una manera más adecuada los riesgos a los que se encuentran expuestas y de esta manera lograr el cumplimiento de sus objetivos más exitosamente.
- ◆ El COSO es un sistema de control interno que permite manejar adecuadamente el riesgo al fraude contable en las PYMES, debido a que se adecua a su tamaño, puede implementarse de una manera sencilla y a bajo costo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Borrador de Normas Internacionales de Contabilidad para Pequeñas y Medianas Empresas PYMES.* (smd). Recuperado 25 de marzo de 2008, de <http://incp.org.co/Site/2007/Seminarios/Septiembre/invitacion.doc>
- Borrego, D. (2009). *La Necesidad de Conocer los Procesos en las PYMES.* Recuperado el 2 de junio de 2009, de <http://www.herramientasparapymes.com/la-necesidad-de-conocer-los-procesos-en-las-pymes>
- Cano, M., Castro, R. y Estupiñán, R (smd). Recuperado el 2 de Marzo, 2008 de <http://www.interamericanusa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm>.
- Cano, M. (2001, smd). *Administración de riesgo ante el fraude, la corrupción y el blanqueo de capitales.* Ponencia presentada en las VII Jornadas de Actualización Profesional del Contador Público, Venezuela. (CD ROM)
- Castelán, B. (1999). Los modelos de control en los países del tratado de libre comercio de América del norte, y algunas reflexiones sobre el caso de México: *Contaduría pública*, 27, 22 – 30.
- Castellanos, J. C. (2003). PYMES innovadoras. Cambios de estrategias e instrumentos: *EAN*, 4, 12 -14.
- Colombia: Estudio sobre la Banca Pyme.* Boletín PYMEXPO. Recuperado el 25 de Junio de 2009, de <http://www.aladi.org/nsfaladi/pymeslatinas.nsf/1e0d1ac5209a5efb032571e20055650f/a35def6f96e5f7360325745f00676356?OpenDocument>
- Comer, M. (1993). *El Fraude en la Empresa. Manual para su Detección y Prevención.* (Diorki, Trad.). Berkshire, Inglaterra.: Ediciones Deusto
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007). *Informe COSO* (S.A. Mantilla, Trad.). Bogotá, Colombia: Eco Ediciones. (Trabajo original publicado en 2004).
- Estupiñán, R. (2003). *Control Interno y Fraude. Con Base en los Ciclos Transaccionales.* Colombia: Ecoe ediciones.
- Fernández, A. (2003, septiembre) Nuevo marco COSO de gestión de riesgos. *Normaria.9.* <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria09.pdf>. Recuperado el 12 de Abril, 2008
- Franklin, E. B. (2006). *Auditoria Administrativa (2<sup>da</sup> Ed.).* Bogotá: Pearson Educación.
- Historia del control interno* (s.f) Recuperado el 13 de Mayo, 2008 de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=459>.  
<http://www.camaramedellin.com.co/Serviciosempresariales/Informaci%C3%B3nestad%C3%A4stica/tabid/93/Default.aspx>
- Huntington, I. y Davies, D. (1996). *Cómo prevenir el fraude en los negocios.* (KPMG Peat Marwick, Trad.). Inglaterra. (smd)

Instituto de Auditores Internos del Perú. (2005). *Revista electrónica El Auditor Interno Globalizado*. Recuperado el 30 de Julio de 2008, de [www.iaiperu.org/down/revista022005.pdf](http://www.iaiperu.org/down/revista022005.pdf)

KPMG. (2001). *Negocio & Riesgo*. Recuperado el 12 de Mayo de 2008, de [http://www.kpmg.com.co/publicaciones/bol\\_n&r/n&r01/bol\\_nyr\\_oct01.pdf](http://www.kpmg.com.co/publicaciones/bol_n&r/n&r01/bol_nyr_oct01.pdf).

KPMG. *Encuesta de fraude y corrupción en México*. Recuperado el 12 de mayo de 2008, de <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1449/2/05.pdf>

*Ley 905 del 2004*. Recuperado el 6 de mayo de 2008 de [http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905\\_2004\\_MIPYMES.pdf](http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf)

*Ley Patriótica de los Estados Unidos*. (smd). Recuperado 25 de marzo, 2008 de <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/US-Patriot%20Act.htm>

*Normas Internacionales de Auditoría*. (smd). Recuperado el 14 de abril de 2008, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/nias.htm>

Granda, E. (2006). Fraude en la empresa. Un riesgo no controlado. *Gestión Contable*. 4. Recuperado el 13 de Abril, 2008 de <http://www.utp.edu.pe/publicados/gestion/archivos/conta04.pdf>.

*Nueva Ley Frente a los Fraudes Contables*. (smd). Recuperado 25 de marzo, 2008 de <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>

*Porqué el Control Interno llega ahora a las Pymes*. (smd). Recuperado el 30 de marzo de 2008, de <http://contadores.infobaeprofesional.com/notas/51262-Por-que-el-control-interno-llega-ahora-a-las-Pyme.html>

Sánchez, J. (2005). Análisis comparativo preliminar de escándalos contables. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 23, 69-73.

Sandoval, A. (2009). *Fraude: una Amenaza Permanente*. Recuperado el 18 de junio de 2009, de [http://www.revistaempresarial.com/phum/index.php?option=com\\_content&task=view&id=81](http://www.revistaempresarial.com/phum/index.php?option=com_content&task=view&id=81)

Soto, E. Dolan, S. (2003). *Las PYMES ante el Desafío del Siglo XXI: los Nuevos Mercados Globales*. Ed. Thomson. México. P. 24

*Victory Act*. (smd). Recuperado 25 de marzo de 2008, de <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Victory%20USA.htm>

West, H. (1993). *Como Evitar el Fraude en la Empresa*.: Ediciones Deusto. P. 139-140

Wesberry, J. *Prácticas corporativas para minimizar el fraude*. Recuperado el 29 de Febrero, 2008 de <http://www.asofis.org.mx/novedades/PracticasCorporativas.pdf>.

Whittington, R. (1999). *Auditoría. Un Enfoque Integral*.: 12 ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. P. 397

Zorrilla, M. (2003) *Control Interno para las Pymes Mexicanas*. Recuperado el 24 de febrero de 2009, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zorrilla\\_z\\_m/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zorrilla_z_m/capitulo4.pdf). Tesis profesional para obtener el título en licenciatura en contaduría y finanzas. Escuela de Negocios. Fundación Universidad de las Américas, Puebla, México.