



**Diagnóstico al control interno del proceso de compras internacionales de la empresa  
Tintatex S.A.**

Willinton Rúa Duque  
Camilo Andrés Posada Ceballos

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesora  
Martha Nelly Rojas Giraldo, Magíster (MSc) en Administración de Riesgos

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Auditoría y Control de Gestión  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

<b>Cita</b>	(Rúa Duque & Posada Ceballos, 2024)
<b>Referencia</b>	<i>Rúa Duque, W.; &amp; Posada Ceballos, C. A. (2024). Modelo de control interno para el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.</i>
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Auditoría y Control de Gestión, Cohorte XI.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

Introducción .....	6
1 Planteamiento del problema.....	7
1.1. Formulación.....	7
1.2. Descripción.....	7
2 Justificación .....	7
3 Objetivos .....	8
3.1 Objetivo general .....	8
3.2 Objetivos específicos.....	8
4 Marco de referencia .....	8
4.1 Marco legal.....	8
4.2 Marco teórico .....	9
4.2.1 Componentes del control.....	9
4.2.1.1 Entorno de control.....	10
4.2.1.2 Evaluación del riesgo .....	10
4.2.1.3 Actividades de control.....	10
4.2.1.4 Información y comunicación.....	11
4.2.1.5 Supervisión.....	11
4.2.2 Proceso y generalidades del riesgo .....	11
4.2.3 Riesgo .....	13
4.2.3.1 Riesgos operacionales .....	13
4.3 Marco conceptual .....	14
5 Metodología.....	15
5.1 Tipo de monografía .....	15
5.2 Instrumentos .....	15

5.3	Contexto organizacional.....	15
5.3.1	Misión .....	15
5.3.2	Visión.....	16
5.3.3	Datos generales .....	16
5.3.4	Valoración del mercado .....	16
5.3.5	Clientes potenciales .....	17
5.3.6	Competencias en el mercado .....	17
6	Resultados .....	18
6.1	Recolección de la información .....	19
6.2	Análisis de la información.....	20
6.2.1	Entorno de control.....	20
6.2.2	Evaluación del riesgo.....	20
6.2.3	Actividades de control .....	24
6.2.4	Información y control .....	28
6.2.5	Actividades de supervisión .....	29
7	Discusión.....	30
8	Conclusiones .....	31
9	Recomendaciones .....	32
	Referencias .....	35
	Anexos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Proceso de administración del riesgo.....	13
<b>Figura 2</b> Organigrama matricial de la empresa Tintatex SA.....	18
<b>Figura 3</b> Entrevista con preguntas semiestructuradas .....	19
<b>Figura 4</b> Tipo de control.....	24
<b>Figura 5</b> Clase de control. ....	24
<b>Figura 6</b> Criterios para la evaluación del control. ....	25
<b>Figura 7</b> Evaluación del control .....	28

## **Introducción**

En el contexto empresarial actual de las empresas textiles, la gestión eficiente y segura de los procesos de compras internacionales es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de estas. Tintatex S.A., una empresa del sector textil dedicada al acabado y tintorería textil, enfrenta desafíos significativos en su proceso de importación debido a los riesgos y las deficiencias en su modelo de control interno. Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico exhaustivo del control interno en el proceso de compras internacionales de Tintatex S.A., utilizando el modelo COSO III de 2013 como marco de referencia.

La formulación de realizar el diagnóstico se centra en identificar las deficiencias en los controles y los riesgos críticos que afectan el proceso de compras internacionales, con el fin de proponer mejoras que mitiguen las consecuencias económicas adversas derivadas de estos riesgos. La descripción del proyecto destaca la necesidad de actualizar y fortalecer los procedimientos de control interno para asegurar una gestión más efectiva y reducir la probabilidad de pérdidas económicas.

Tintatex S.A. ofrece un servicio y productos de acabado textil orientado al cliente, e integrando a la cadena de suministro textil promueve la rentabilidad y el crecimiento sostenible. La implementación de controles internos robustos es esencial para minimizar los riesgos y mejorar la eficiencia del proceso de la importación, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y normativos.

Para alcanzar los objetivos propuestos de este proyecto de investigación, se empleará metodologías como preguntas semiestructuradas, permitiendo la recolección de información detallada sobre los riesgos y controles actuales. Los resultados de este diagnóstico proporcionarán una base sólida para la propuesta de mejoras en el control interno, alineadas con el modelo COSO III de 2013.

## **1 Planteamiento del problema**

### **1.1. Formulación**

¿Cuál es el diagnóstico al modelo de control interno para el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA.?

### **1.2. Descripción**

Realizar un diagnóstico al control interno del proceso de compras internacionales para proponer mejoras en los controles y así reducir el impacto en las consecuencias económicas generadas por la materialización de los riesgos identificados en la empresa Tintatex SA.

## **2 Justificación**

Tintatex S.A. es una empresa del sector textil, que brinda el servicio de acabado y tintorería de telas que tiene como misión lograr un servicio de acabado textil con orientación al cliente, buscando la integración de servicios de la cadena textil que permitan la rentabilidad, crecimiento sostenible en el tiempo y calidad laboral.

Este proyecto de investigación se realiza con la convicción de realizar un diagnóstico al control interno para el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA., buscando minimizar la materialización de los riesgos con los controles y monitoreos que permita mejorar el proceso de la importación.

Es importante realizar una actualización al procedimiento de control interno, de forma que se pueda realizar una evaluación y un análisis posterior, esto debido a las deficiencias, materialización de riesgos y las probabilidades de generar pérdidas económicas a la empresa.

Las normas internacionales que se enfocan en riesgos y el control interno serán herramientas que permitan orientar y estructurar el diagnóstico al control interno para el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA.

Adicionalmente, para el desarrollo del proyecto se utilizará la metodología de encuestas semiestructuradas para la recolección de información. Para realizar la identificación y evaluación en el proceso de la importación, se debe hallar las deficiencias y posibles riesgos críticos que pueden generar impacto negativo en los resultados de la empresa Tintatex SA.

Todo lo anterior tiene como objeto realizar un diagnóstico al control interno para el proceso de compras internacionales, con la identificación de los riesgos críticos.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico bajo el modelo COSO III de 2013 de los controles establecidos en el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA., y proponer las mejoras de acuerdo a las brechas identificadas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Conceptualizar los principios y metodologías de control interno.
- Caracterizar y evaluar los procesos y procedimientos para la realización de compras internacionales de la empresa Tintatex SA.
- Identificar los riesgos y controles en el área de compras internacionales de la empresa Tintatex SA.
- Proponer las mejoras de control interno en el proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex SA.

### **4 Marco de referencia**

#### **4.1 Marco legal**

Para la realización del diagnóstico al modelo de control interno del proceso de compras internacionales se tomó como sustento en El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Cadena), es un marco de control interno enfocado en cinco componentes integrados del control interno, en el entorno del control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión, además de los principios en la gestión del control interno organizacional. (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, 2013)

El diagnóstico a realizar para el control interno y su funcionamiento eficiente y efectivo se describe con las políticas y procedimientos que deberán utilizar como criterio y juicio para cumplir los procesos internos, adicional el requerimiento de la alta dirección del estricto cumplimiento.

## **4.2 Marco teórico**

### ***4.2.1 Componentes del control***

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información, y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 3)

El objetivo del control interno es establecer un ambiente de control dentro de la empresa en su gobierno corporativo por medio de los objetivos claros de la operación, en la información y el cumplimiento de las políticas internas y normas externas.

El modelo de control interno está estructurado por medio de componentes y principios que permite orientar el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos, esto conlleva a una buena comunicación y divulgación de los controles en busca de la efectividad de las operaciones, estas son evaluadas y supervisadas por los auditores internos con criterio profesional en las recomendaciones del saber hacer y la toma de decisiones que generen cambios positivos en la compañía.

Desde el orden estratégico de la compañía es importante definir y direccionar las políticas en un modelo de control interno, para el buen funcionamiento de los procesos en las operaciones productivas y financieras, el diseño y estructura del modelo del control interno se basa en el marco integrado del control interno de COSO III 2013, generando un sistema eficiente y efectivo en la administración del riesgo a niveles aceptables y sus cambios del entorno del negocio.

El marco integrado del control interno COSO III 2013 entrega una orientación y entendimiento de las pautas para implementar este modelo, donde la entidad por medio de profesionales adecúa los requerimientos esenciales para aplicar por medio de políticas y procedimientos que interactúan con los grupos de interés tanto internos como externos en su ejecución, enfocados en la estrategia empresarial y los objetivos de la compañía que proporciona el control interno en el direccionamiento estratégico:

- Control sobre la funcionalidad de la estrategia empresarial.
- Control sobre los procedimientos en operaciones productivas, financieras y comerciales.
- Implementación e interacción de los principios en la estrategia empresarial.
- Control, reducción y administración del riesgo.

- Oportunidad de mejora continua en los procesos.
- Control del cumplimiento normativo.
- Eficiencia y efectividad en el control de los procesos encaminado al logro de los objetivos
- Proporciona seguridad razonable en las operaciones.

#### **4.2.1.1 Entorno de control**

Son normas estipuladas por el máximo órgano de la empresa (Junta directiva) que las constituyen en estándares de control, que esperan que las personas vinculadas a la organización las desarrollen como las conductas que deben cumplir para el alcance los objetivos y metas de la compañía, además de incluir en esta estructura los valores corporativos y ética empresarial que tendrá las direcciones de divulgar a las demás áreas, la supervisión y la autoridad de aplicar las medidas de evaluación y seguimiento de los resultados esperados en la responsabilidad de generar compromiso y resultados en el desempeño del sistema de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, 2013, pág. 24)

#### **4.2.1.2 Evaluación del riesgo**

La empresa debe desarrollar mecanismos y estrategias para la identificación de los riesgos tanto internos como externos de diferentes causas a las que se encuentran expuesta, una forma que pueda identificar, medir, controlar y monitorear para reducir en los factores de riesgo aquellas actividades que impermeabilizan en el sector que se mueve, con el propósito de evaluar y establecer los niveles de tolerancia en la obtención de los objetivos de la empresa.

La evaluación del riesgo conlleva la necesidad de establecer políticas internas en la gestión y administración ante el logro del objetivo y la estrategia de la empresa, objetivos que también deben estar definidos para conocer los niveles de tolerancia al riesgo y sus posibilidades de cambios en su entorno o trasmudar por otras condiciones externas. (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, 2013, pág. 24)

#### **4.2.1.3 Actividades de control**

Las actividades de control primarias que se desarrollan en la compañía están en cabeza de la junta directiva y de la gerencia principal, son las acciones que encaminan como base para el control interno, además que buscan que no evolucionen los riesgos de acuerdo a su naturaleza,

mercado y entorno de la empresa. En la generación de controles se encuentra la segregación de funciones, procedimientos y manuales de funciones para un buen funcionamiento de las operaciones y una adecuada ejecución para mitigar el riesgo y crear cultura del autocontrol. (Martínez)

#### **4.2.1.4 Información y comunicación**

Los datos e información relevante de la empresa debe ser reales y consistentes que permita a los receptores de los grupos de interés poder analizar las responsabilidades del control interno, y poder así soportar y evidenciar la calidad del logro de los objetivos de la empresa, si existe una buena comunicación desde la estructura organizacional de forma ascendente y descendente entre la gerencia y el personal, hace que la información y los datos circulen de manera global dentro y fuera de ella, por medio de políticas internas en la tecnología informática y las necesidades que pueda propiciar de un buen funcionamiento del control interno. (Martínez)

#### **4.2.1.5 Supervisión**

Es importante que la empresa sea evaluada los anteriores componentes con el fin de evidenciar la efectividad y el seguimiento oportuno del control interno, evaluaciones que podrán realizarse de forma independientes o continuas en los procesos para determinando su buen funcionamiento, además de evidenciar las posibles deficiencias en los controles y de forma oportuna en beneficio de la empresa y la gerencia para la toma de decisiones y mejora continua. (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, 2013)

### ***4.2.2 Proceso y generalidades del riesgo***

La administración del riesgo establece fomentar la gestión y la creación de cultura a los diferentes procesos de la empresa, con la asignación de responsabilidades desde la junta directiva hasta las partes interesadas según las actividades que se desarrollen, y es de gran importancia conocer el apetito al riesgo que este puede generar en su entorno.

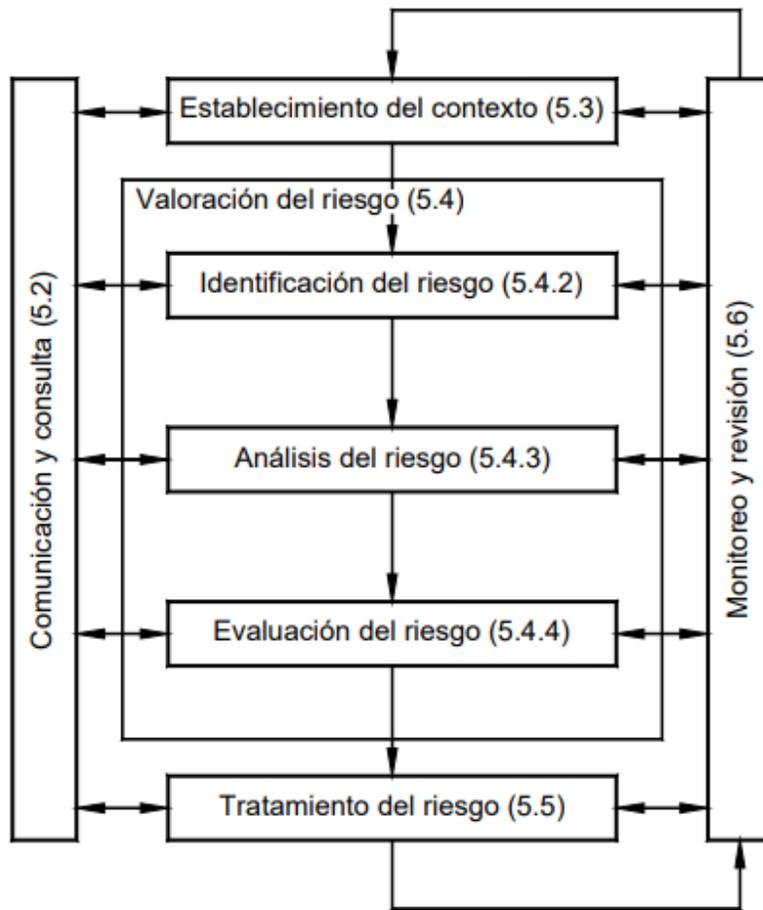
El proceso de la administración y gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de los riesgos. (NTC ISO 31000, 2018)

La gestión del riesgo protege y genera valor en coordinación con los objetivos estratégicos de la empresa, ayuda a mejorar la toma de decisiones y la planificación de estratégica hasta la protección de los activos, la gestión permite apoyar a las partes interesadas en actualizar y educar para desarrollar sus funciones con responsabilidad en el logro de las metas presupuestadas de forma eficiente y eficaz en la operación.

Dentro de este proceso se encuentran las siguientes etapas como pasos sistemáticos que realizan una valoración actual de las operaciones o de la compañía frente a los riesgos inherentes y factores de riesgos que pueden afectar con consecuencias negativas económicamente, son las siguientes:

- Identificación: Caracterizar los riesgos actuales de la operación que se expone la empresa que son potenciales para el desarrollo del plan de negocio.
- Analizar los riesgos: Es comprender su naturaleza del riesgo con sus características que implica las consecuencias de eventos que afecten los objetivos.
- Evaluar el riesgo: implica comparar los resultados cuantitativa y cualitativamente la exposición al riesgo para determinar qué acción tomar.
- Tratamiento del riesgo: Es la medida preventiva a abordar como tratamiento del riesgo, esta puede determinarse en:
  - Evitar el riesgo
  - Aceptar el riesgo
  - Eliminar la fuente del riesgo
  - Modificar la probabilidad
  - Modificar las consecuencias
  - Compartir el riesgo
  - Retener el riesgo
- Monitorear el riesgo: Hacer el seguimiento de los factores de riesgo, las exposiciones y las medidas de tratamiento.

**Figura 1** *Proceso de administración del riesgo.*



*Nota.* Fuente ISO 31000

Los registros e informes del proceso de la gestión del riesgo deben ser documentados e informados a las partes interesadas del proceso, los resultados ofrecen información para tomar decisiones a la junta directiva para realizar mejoras continuas y resultados a futuros con la oportunidad de retroalimentar por medio de una nueva evaluación. El tratamiento de la información es de responsabilidad de la alta dirección con el fin de mantener el dialogo correcto para que sea apoyo directo en mejorar a la calidad de las operaciones y así cumplir los objetivos de la empresa.

### **4.2.3 Riesgo**

#### **4.2.3.1 Riesgos operacionales**

El riesgo operativo es la posibilidad de que la empresa este expuesta a generar perdidas por consecuencia de procesos internos, definidos por las personas, sistemas, procesos e infraestructuras

inadecuados o por causas externas en el desarrollo del objeto de negocio, que se ve afectada los objetivos corporativos por la ausencia de políticas adecuadas que se expone a riesgos como el fraude interno y externo, relaciones laborales daños a los activos, fallas tecnológicas y la ejecución y administración de procesos.

Otro riesgo operativo se relaciona con los factores de riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo, debido a la interacción comercial en la vinculación de terceros para el ocultamiento de activos provenientes de este tipo de delito, y además el blanqueo de capitales por las operaciones financieras en dar apariencia de legalidad a los dineros o bienes introducidos al sector financiero.

### 4.3 Marco conceptual

- **Alta dirección:** Es el nivel más alto de gerencias ejecutivas de la organización que en última instancia rinde cuentas a la Junta de accionistas con respecto a la ejecución de las decisiones estratégicas.
- **Auditoría interna:** Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoramiento diseñada para añadir valor a las operaciones de una organización, ayudando a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático para evaluar y mejorar la eficacia en los procesos.
- **Control:** Medida que toma la dirección, el consejo y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos por la alta dirección.
- **Fraude:** Cualquier acto intencional caracterizado por engaño, ocultación, falta de honradez, apropiación indebida de activos u información, falsificación o violación de confianza perpetrados con el fin de asegurar ventajas ilegales en beneficio propio.
- **Gestión de riesgo:** Proceso para identificar, evaluar, tratar, y controlar potenciales eventos o situaciones, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable del logro de los objetivos de la organización.
- **Impacto:** Resultado de un evento que puede tener efecto positivo o negativo con relación a la
- **Probabilidad:** Es la medida de evaluar de que un evento o algo ocurra con resultados positivos o negativos.

- **Riesgo:** Es el efecto positivo o negativo frente a la incertidumbre de los objetivos.

## **5 Metodología**

### **5.1 Tipo de monografía**

La monografía es de tipo de consultoría, donde presentan las conclusiones del análisis de experiencias y procesos de diagnóstico e intervención, empleados en empresas o instituciones aplicando los conocimientos particulares del programa de especialización. En ella se debe incluir la descripción del problema que se aborda, que es lo que recomienda la teoría al respecto, cómo lo enfrentan las instituciones o empresas y un aporte crítico al respecto.

### **5.2 Instrumentos**

Encuestas semiestructuras para la identificación de riesgos y controles existentes.

### **5.3 Contexto organizacional**

Se realiza el contexto para identificar desde el órgano principal de la compañía (junta directiva), quienes son los de mayor importancia e interesados para que de manera sostenida, responsable y segura se cumplan los objetivos planteados para el de las metas.

La empresa Tintatex S.A. fue constituida el 26 de agosto del 2005, con el fin de prestar un excelente servicio de tintorería y acabado textil a todo tipo de telas. Tenemos maquinaria especializada que garantiza un buen servicio de tintorería y acabado de telas. Actualmente contamos con aproximadamente 580 personas vinculadas a la empresa, entre trabajadores de planta y contratistas; lo que constituye una cifra significativa en la generación de empleo en la región.

#### **5.3.1 Misión**

Lograr la excelencia en nuestros productos, enfocados en las necesidades del mercado cambiante, mediante la flexibilización de nuestros procesos productivos de alto compromiso humano y tecnológico que nos permitan rentabilidad, crecimiento sustentable con bienestar y calidad de la vida empresarial.

### **5.3.2 Visión**

Liderar en el sector de suministros textiles y sus servicios, para fortalecer la cadena de abastecimiento.

### **5.3.3 Datos generales**

- Representante legal y Gerente general: Jairo Ernesto Correa Sánchez
- Actividad principal y código CIU: C1313, Acabado de productos textiles,
- Actividad secundaria y código CIU: C1312, Tejeduría de productos textiles
- Domicilio: Municipio de Marinilla
- Matriculada en la cámara de comercio del oriente Antioqueño
- Pertenece al sector Real (Manufactura textil)
- Líneas de negocios:
  - Transformación de la fibra en tela (Tejeduría)
  - Tintorería y Acabado textil
  - Comercialización de telas, compra y almacenamiento de Materia Prima (Hilaza)
  - Estampación de telas
- Entes de control, vigilancia e informantes:
  - Dirección impuestos y aduanas nacionales (DIAN)
  - Superintendencia de Sociedades
  - Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)
  - Municipio de Marinilla
  - Municipio de Rionegro
  - Cámara de comercio del oriente antioqueño

### **5.3.4 Valoración del mercado**

El sector textil en Colombia tiene una amplia oferta y demanda de consumo interna, esto permite que el crecimiento y desarrollo de la compañía sea dinámico. Este incremento hace que la exigencia y la calidad de los productos textiles sean realizados con mayor rigurosidad, con más eficiencia con los parámetros planteados en cada negociación.

El mercado textil colombiano se encuentran grandes compañías que hacen que la competitividad de las marcas y proveer materia prima para la confección se envuelve en la

demanda, caso que las empresas en la lucha de competir a mejores costos para mantenerse, esto incurre a tener la mejor infraestructura tecnológica en materia textil y logística que le permita abarcar las grandes cadenas en sector textil. Este sector en Colombia produce cerca del 8.6% al PIB en la industria textil dato entregado el diario la república, el mercado nacional en el sector textil se encuentra ubicado en las grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, que propician el 50% de la industria y de confección del país, esto atribuye que Colombia habrá puertas del comercio exterior, la importación de materias primas como los hilos y otros insumos para los acabados, la generación de miles de empleos, aporte a la economía sostenible y social, fortaleciendo a las micro y pequeñas empresas de la confección.

### ***5.3.5 Clientes potenciales***

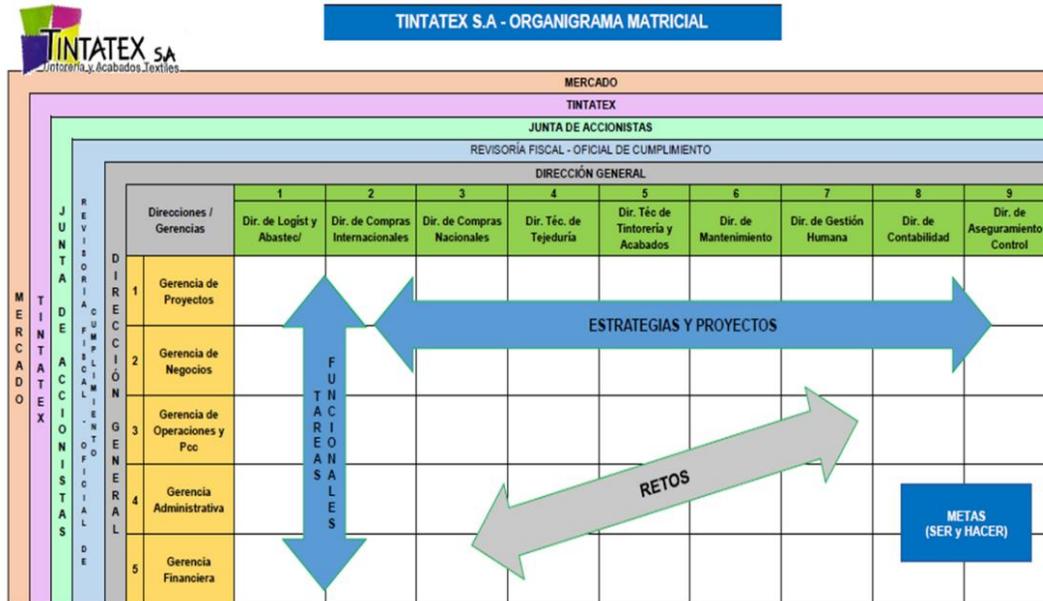
- Línea Directa S.A.S
- Textiles Jara S.A.S.
- Industrias Inca S.A.S.
- Almacén textiles guipul S.A.S.
- Microdenier SA.
- Confecciones aventura s.a.
- Fibra textilera S.A.S.
- Mundo moda comercializadora S.A.S.
- Racketball S.A.
- A&A corp. S.A.S.
- Siete & Sie7e diseños y confecciones S.A.S.
- Etanol S.A.S.
- Marketing personal S.A.

### ***5.3.6 Competencias en el mercado***

- Fatintex S.A.S.
- Lindatextil S.A.S.
- Estampamos S.A.S.
- Teñimos S.A.

- Coloreto S.A.
- Stamperia S.A.
- Artextil S.A.S.
- Termilenio S.A.S.

**Figura 2** Organigrama matricial de la empresa Tintatex SA.



Nota. Fuente Archivos de administración de la empresa Tintatex SA.

## 6 Resultados

En este punto de la monografía y luego de establecer el contexto de la organización e identificar el área objeto del trabajo, se presentaran los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas al Profesional Técnico de Importación y al Director Comercial Exterior, con la finalidad de recolectar la información suficiente que permitió relacionar los riesgos más relevantes en el área de compras internacionales, procesos existentes y los controles existentes que se realizan en cada uno de ellos, con el fin de identificar los riesgos para finalmente proponer las mejoras al modelo de control interno existente, todo esto para dar cumplimiento y tener coherencia con los objetivos planteados al inicio de la monografía.

Los datos son organizados por numerales de manera que se proporcione una visión clara y comprensible de los temas abordados.

## 6.1 Recolección de la información

La entrevista se realiza por medio de un cuestionario de preguntas semiestructuradas, estas preguntas abordan temas específicos de cada proceso como quienes intervienen en las compras internacionales, riesgos que lograron identificar en cada una de las etapas, si existen controles y posibles consecuencias si se materializan los riesgos. Figura 3

**Figura 3** Entrevista con preguntas semiestructuradas

Proyecto de Monografía Diagnóstico del control interno del proceso de compras internacionales de la empresa TINTATEX S.A.		Cod	FO01	
		Fecha	28/08/2024	
		Lugar	Tintatex SA.	
		Área	Área de compras internacionales	
Actividad: Revisión y análisis de las políticas internas, e identificación de riesgos.		Cargo		
		ENTREVISTAS AL PERSONAL DEL AREA DE IMPORTACIONES		
Cargo	Pregunta	Persona a Entrevistar	Respuesta	Observaciones
	¿Como es el proceso actual de una importación?			
	¿Cuándo se realiza la planeación de las materias primas?			
	¿Cuál es la normatividad actualmente?			
	¿Quiénes intervienen en el proceso de la importación?			
	¿De dónde se provee las materias primas y su planeación?			
	¿Cuánto es el promedio de las importaciones mensuales que se adquieren?			
	¿Qué tipo de información es utilizada en el proceso de la importación?			
	¿Por qué es importante tener claro y actualizado la nueva normatividad para las importaciones realizadas por Tintatex SA.?			
	¿Conoce usted las políticas internas frente a las negociaciones comerciales del exterior?			
	¿Conoce el procedimiento y los manuales de funciones del área de compras internacionales?			
	¿Cuáles son los riesgos que identifica en el proceso de la importación?			
	¿Qué controles aplican para los riesgos identificados?			
	¿Cuáles son las consecuencias que genera los posibles riesgos?			

Las entrevistas son realizadas en las instalaciones de la empresa Tintatex SA., y las respuestas obtenidas de los cargos mencionadas, permitió visualizar el panorama actual del proceso de las importaciones y hacer un análisis detallado de los riesgos y controles para luego ser compilados en una matriz de identificación y valoración de controles a esto riesgos.

Para la continuación de la recolección de información se realiza una consolidación de los datos, esta conglomeración contiene las deficiencias, posibles causas, los riesgos hallados y las consecuencias en la operación de las importaciones.

La información recolectada en las entrevistas con las preguntas semiestructuradas se relaciona en el anexo 2 (Consolidado de información)

## **6.2 Análisis de la información**

### **6.2.1 Entorno de control**

Es uno de los componentes principales del modelo COSO III 2013, que establece unas bases para un efectivo funcionamiento del sistema de control interno, de esta forma los resultados obtenidos del cuestionario de preguntas semiestructuradas realizadas a los líderes del proceso de compras internacionales nos proporcionaron información sobre procedimientos y políticas que guían el área.

**Resultado obtenido:** Se conoce la existencia de los procedimientos documentados, que incluyen las actividades para la ejecución de las tareas, son claros permitiendo así una formación personal y favoreciendo un ambiente responsable, así mismo, aunque se tiene conocimiento de algunas políticas internas las cuales son socializadas en cada comité de materia prima, estas no están documentadas.

La información suministrada en políticas internas y procedimientos definidos en compras internacionales se rigen por la normatividad nacional en aduanas, además los cambios actuales del año 2023 y 2024 le permite al comité de materia prima adecuar sus procesos logísticos y proyecciones futuras.

**Relación con COSO:** Esta información obtenida refleja un cumplimiento de este principio, indicando que las políticas y las normas organizacionales están alineadas con los objetivos del control interno, entregando así a la hora de evaluar este componente en la matriz un nivel moderado.

### **6.2.2 Evaluación del riesgo**

Este componente hace referencia a la identificación, análisis y gestión de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales. Durante las entrevistas al Profesional

técnico de importaciones y al Director de comercio exterior relacionaron varios riesgos del área de importaciones.

**Resultado obtenido:** Se identificaron riesgos asociados a factores externos y factores internos como lo son:

- **Riesgo de fraude:** Relacionado a la suplantación de la información.
  - (Riesgo 10) Documentación y errores en la validación de recepción de facturas proformas falsas. Riesgo en la facturación del proveedor.  
La causa de origen son los documentos proforma que emite los proveedores que tienen la posibilidad de ser alterados por una persona o tercero.  
La consecuencia del riesgo es la pérdida económica y la afectación del flujo de caja.
- **Riesgo operativo:** Asociado a la planeación, despacho y entregas de materias primas, demandas del mercado, entre otros.
  - (Riesgo 1) Falta de comunicación y coordinación en las especificaciones de los productos. Inadecuada comunicación y planeación de los productos requeridos para el proceso que pueden generar compras inadecuadas.  
La causa es la deficiencia en los canales de comunicación y sistemas que impida la fluidez de la información.  
La consecuencia es productos no conformes y retrasos en la producción, confusión en requerimientos y retrasos en las entregas.
  - (Riesgo 3) Retrasos de las navieras. Inoportuno itinerario de la naviera con entregas en otros puertos generando retrasos en la operación.  
La causa, logística de las navieras en la entrega de materia prima en diferente puerto aduanero.  
La consecuencia son retrasos en la operación con pérdidas económicas en las ventas.
  - (Riesgo 5) Incumplimiento normativo. Falta de cumplimiento y conocimiento de las normas regulatorias aplicables.  
La causa es el desconocimiento de las normas aduaneras aplicadas a las importaciones.  
Las consecuencias esta la posibilidad de multas y/o sanciones por incumplimiento normativo, falta de soportes, información, y documentación en la importación.

- (Riesgo 7) Errores en la orden de compra. Información incorrecta en la orden de compra.  
La causa es la falla en la validación de las órdenes de compra en la planeación del comité de materia prima.  
La consecuencia sobre stock o desabastecimiento de inventarios, aumento de costos, compras inadecuadas.
- (Riesgo 8) Cambios unilaterales en términos de la compra. Inadecuadas modificaciones no negociadas en los contratos iniciales de la compra.  
La causa es términos no anunciados por el proveedor.  
La consecuencia son costos adicionales y problemas de cumplimiento.
- (Riesgo 11) Errores en los pagos. Errores en las cuentas bancarias debido al cambio de cuentas y beneficiarios o en la vinculación de cuentas en el sistema.  
La causa es el hackeo de medios de comunicación y envío de información para sustentar la negociación.  
La consecuencia son los conflictos con proveedores, retrasos en pagos y pérdida económica.
- **Riesgo legal:** Relacionado con los impuestos en los plazos reglamentarios o el uso de información confidencial y la falta de sustento de documentos en las negociaciones.
  - (Riesgo 6) Cambios regulatorios. Falta de conocimiento en modificaciones y actualizaciones normativas aduaneras.  
La causa es el cambio de gobierno y actualización normativa.  
La consecuencia es costos adicionales o retrasos en las entregas, sanciones legales y reprocesos.
  - (Riesgo 12) Falta de documentación de respaldo. Falta de documentos en el caso de auditorías externas por entes regulatorios.  
La causa es la falta de documentos soporte de negociaciones comerciales.  
La consecuencia es sanciones y multas debido al incumplimiento.
- **Riesgo Reputacional:** Relaciona la transparencia en las negociaciones con los proveedores internacionales.
  - (Riesgo 4) Falta de transparencia en la selección de proveedores. Proveedores con antecedentes negativos en cumplimiento, confiabilidad y reputación.

La causa son las negociaciones con proveedores con menor conocimiento en el mercado o de preferencia, no analizados en listas vinculantes, y reputación no conocida.

La consecuencia son implicaciones legales y daños a la reputación, y pérdida de confianza en el mercado.

- (Riesgo 9) Incumplimiento de estándares de calidad. Error en la calidad de los productos adquiridos que no cumplen los estándares requeridos.

La causa es la materia prima de proveedores con productos nuevos sin las pruebas técnicas.

La consecuencia es la pérdida de clientes y daño a la reputación

- **Riesgo de mercado:** El riesgo mercado son los cambios de la oferta y la demanda en los productos e insumos textiles.

- (Riesgo 2) Cambios en la demanda con proyecciones inexactas. Inoportuna variación en la demanda de productos textiles que afecten el stock necesario de inventarios de materia prima.

La causa son las variaciones en el suministro de productos textiles de un mercado cambiante por temporadas de moda.

La consecuencia son los costos adicionales, sobre stock o desabastecimiento de inventario, pérdida de oportunidades en el mercado.

Los líderes mencionaron una serie de actividades para manejar estos riesgos como, por ejemplo: revisión de documentación en caso de haber cambios en las condiciones de los negocios, validación de las cantidades necesarias de materias primas con los jefes de producción, comunicación constante con los proveedores y transportadores para monitorear el seguimiento de la mercancía.

**Relación con COSO:** La identificación y evaluación de los riesgos si bien no está completamente documentado, el proceso de identificación y análisis de riesgos es coherente con el principio de “Evaluación del Riesgo” reforzando así el cumplimiento de este componente toda vez que sean evaluados con regularidad y se tomen medidas preventivas.

### 6.2.3 Actividades de control

La valoración de los controles se determina para evaluar la solidez de los mecanismos utilizados y definidos por políticas y procedimientos con el objetivo de la prevención del riesgo.

- **Método de valoración:** La valoración de los controles se hizo teniendo en cuenta los parámetros de:
  - **Tipo de control,** si son detectivo, preventivo o correctivo. Figura 4.

**Figura 4** Tipo de control

Tipo de control
<b>Preventivo:</b> Aplica sobre la causa del riesgo y su agente generador para la disminución de una posibilidad de riesgo, el control se aplica con el fin de prevenir.
<b>Detectivo:</b> Serán las alertas generadas que hacen frente a un evento o situación con parámetros anormales.
<b>Correctivo:</b> Acción ejecutada cuando presenta irregularidades o en la identificación del error, la acción correctiva debe ofrecer una medida segura y necesarias para dar solución al evento de riesgo.

- **Clase de control,** si son realizados de manera automática, semiautomática o manual. Figura 5.

**Figura 5** Clase de control.

Clase de control
<b>Automático:</b> Aquellos procedimientos realizados desde un sistema virtual o software, plataformas o diseños utilizados automáticamente para la prevención, detección y alertas en la ejecución del control.
<b>Semiautomático:</b> Son ejecutados en parte por un empleado responsable del áreas o actividad con la ayuda de un sistema virtual o software, plataformas o diseños utilizados para alertar en los eventos de riesgos.
<b>Manual:</b> Proceso realizado por un empleado responsable en el área o actividad.

- **Frecuencia**, se le dio una valoración a los controles según la periodicidad con que se realizaba, si se hacía semanal (cada 8 días), mensual (cada 30 días) o trimestral (cada 90 días).
- **Responsables**, Serán los empleados asignados para ejecutar del control, deberán tener las herramientas, el conocimiento y la responsabilidad de instaurar adecuadamente los procedimientos y controles propuestos en las áreas o actividades. Estos responsables son: Gerente, director y profesional técnico de importaciones.

Una vez dados los criterios para ser analizados los controles, les dimos un porcentaje de acuerdo a nuestra perspectiva como se puede verificar. Figura 4

**Figura 6** *Criterios para la evaluación del control.*

%	Tipo de control	Clase de control	Frecuencia	Documentado	Responsable
100	Preventivo	Automático	Semanal	Documentado	Gerente
60	Detectivo	Semiautomático	Mensual	Actualizar	Director
20	Correctivo	Manual	Trimestre	Sin documentar	Profesional

### **Controles hallados con relación a los riesgos identificados**

Siguiendo con el análisis de los resultados, en este apartado realizamos un análisis de los controles existentes para mitigar los riesgos identificados en el área de compras internacionales. Los riesgos más relevantes en este contexto son el riesgo operativo, riesgo de mercado, riesgo legal, riesgo reputacional y riesgo de fraude, mismos riesgos que fueron analizados en el segmento anterior. A continuación, se presentan los controles actuales para cada uno de estos riesgos, con el fin de evaluar su eficacia y plantear posibles mejoras.

- **Riesgo de Fraude:** Se refiere a toda acción ilícita o engañosa con la intención de obtener un beneficio económico o de otro tipo, generalmente a costa de otra persona, empresa o

institución, como la manipulación de facturas o documentos de aduanas, proveedores ficticios, manipulación de divisas, entre otros. (Nacional de seguros, s.f.)

- **Controles existentes:**

**Riesgo 10:** Revisión de los documentos necesarios (BL, guía, AIRBIR, carta porte) con la agencia de aduanas y el proveedor, realizar el seguimiento de los mismos antes de la llegada a puerto en Colombia, este control es de tipo preventivo y semiautomático, realizado semanalmente por el profesional técnico de importación, le dimos un 64% de efectividad clasificándolo como un control moderado.

- **Riesgo Operativo:** El riesgo operativo hace referencia a las fallas o ineficiencias en los procesos internos o la incorrecta ejecución de los procedimientos de importación. Este riesgo puede derivarse de problemas como la pérdida de mercancías, retrasos en el envío, errores en el pago, entre otros. (Cuevas, 2013) (Auditool. Red global de conocimientos en Auditoría y Control Interno, s.f.)

- **Controles existentes:**

**Riesgo 1:** Revisión con el líder del proceso logística y abastecimiento (director) las referencias acordadas por el comité, este control es de tipo preventivo, semiautomático que se hace de manera semanal por el director, le dimos un 72% de efectividad clasificándolo como un control moderado.

**Riesgo 3:** Seguimiento del contenedor con la naviera o transportadora, y la validación de la información previo al envío de la mercancía, este control es de tipo preventivo y manual realizados de semanalmente por el profesional técnico de importación, le dimos una calificación aceptable con una efectividad del 60 %.

**Riesgo 7:** Revisión de las notas tomadas en la reunión y enviadas a los chats de importaciones, al igual que los anteriores este control es de tipo preventivo y semiautomático que se hace de manera semanal por el profesional técnico de importación, se clasifico como moderado con un 64% de efectividad.

**Riesgo 8:** Realizar seguimiento de los contenedores en puertos con la documentación completa, este control es de tipo preventivo y manual, que se realiza semanalmente por el profesional técnico de importación, le dimos un 68% de efectividad clasificándolo como un control moderado.

- **Riesgo Legal:** Falta de documentación de respaldo, este riesgo está relacionado con el incumplimiento de normativas legales y regulatorias en el proceso de importación, como el no pago adecuado de aranceles, el incumplimiento de normas de seguridad o los errores en la clasificación de productos. (CEUPE EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, s.f.)
  - **Controles existentes:**

**Riesgo 6:** Revisar artículos normativos de aduanas, control de tipo preventivo y se realiza de forma manual, con una periodicidad mensual por el profesional técnico de importación, lo calificamos como un control aceptable con un 60% de efectividad.
- **Riesgo Reputacional:** Hace referencia a la imagen y la confianza que la empresa proyecta hacia sus clientes, proveedores y otros actores del mercado. Un incidente como la importación de productos de mala calidad, la afectación del medio ambiente o el incumplimiento de acuerdos podría dañar la reputación de la empresa. (RISKS INTERNATIONAL S.A.S, s.f.)
  - **Controles existentes:**

**Riesgo 9:** Pruebas con el área de tejeduría, el control es semiautomático de tipo preventivo, se realiza con una periodicidad mensual por el profesional técnico de importación, le dimos un 56% de efectividad clasificándolo como un control aceptable.
- **Riesgo de Mercado:** Este riesgo se relaciona con las variaciones del mercado que afectan la rentabilidad de las importaciones, tales como cambios en los precios de las materias primas, variaciones en el tipo de cambio o la falta de demanda de productos importados. (CGRE Club de Gestión del Riesgo España)
  - **Controles existentes:**

**Riesgo 2:** Revisar los mercados con el área comercial, este control es de tipo detectivo y semiautomático, se realiza de con una periodicidad mensual por el gerente de la empresa, lo calificamos con una efectividad del 48% dando como resultado un control aceptable.

Expuesto todo lo anterior, para una mejor comprensión de la valoración de los controles frente a los riesgos identificados es necesario relacionar el mapa de calor en el cual se detalla el significado del porcentaje de efectividad y el color asociado en la escala de evaluación. **Figura 7.**

**Figura 7** Evaluación del control

Escala	Porcentaje	Detalle
Muy débil	30%	El control es ineficaz y no mitiga el riesgo, la probabilidad de que ocurra es muy alta, debe ser cambiado por otros mecanismo apropiados a reducir la causa.
Débil	45%	El control tiene una efectividad limitada y solo mitiga el riesgo una pequeña medida, por tanto, la probabilidad de que ocurra el riesgo es alta, debe reestructurarse para reducir la causa del riesgo.
Aceptable	60%	El control es aceptable y moderadamente efectivo, reduce el riesgo a un nivel aceptable, puede realizar algunas mejoras al control.
Moderado	80%	El control es efectivo y mitiga el riesgo de forma moderada y significativa, la probabilidad del riesgo es baja.
Fuerte	100%	Los controles diseñados Es altamente efectivo y prácticamente elimina la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

#### 6.2.4 Información y control

La información suministrada para la actualización de los controles se enmarca en la normatividad nacional, normas aduaneras, las relacionadas a las declaraciones de bienes, las medidas preventivas y el control del fraude aduanero en las importaciones y los conceptos y procedimientos aduaneros emitidas por la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN).

La actualización de dichas normas es obligatoria en la empresa Tintatex SA. debido a las transacciones internacionales y la magnitud de los productos importados, de esta forma deben mantener los controles pertinentes y la información en constante revisión y estudio por las áreas de importaciones e impuestos.

La extensión de la información se realiza por medio de asesores tributarios externos y por medio de las empresas tercerizadas como las agencias de aduanas, además del área de impuestos de Tintatex SA., están en constante comunicación utilizando los medios de correos electrónicos y la socialización con el comité de materia prima donde se toman las decisiones y planes de mejora para adecuar los controles internos frente a las importaciones.

Las adecuaciones o toma de decisiones son entregadas a la Junta directiva quienes aprueban los nuevos cambios y modificaciones a los controles sobre las negociaciones y transacciones internacionales, dichos cambios son aprobados por medio de acta de junta directiva.

#### ***6.2.5 Actividades de supervisión***

En este componente del COSO III 2013, desarrollan actividades de supervisión el área de auditoría interna utilizando revisiones periódicas de los movimientos asociados en la importación, además de otras áreas como de cumplimiento que se enfocan en la normatividad de sistemas de administración del riesgo en lavado de activos y financiación del terrorismo y del programa de transparencia y soborno trasnacional.

La junta directiva es el ente regulador de las importaciones, donde autorizan la realización de auditorías externas e internas para evaluar las actividades en el proceso de las importaciones sobre las negociaciones, impuestos y pagos a los proveedores del exterior.

## **7 Discusión**

Los resultados adquiridos se reconocieron que los procedimientos documentados es una fortaleza significativa, ya que proporciona una base estructurada para las operaciones y asegura que las actividades se realicen de manera consistente. No obstante, la falta de documentación formal de todas las políticas internas representa una debilidad que podría llevar a inconsistencias en la aplicación de estas políticas o la confusión en las decisiones de gestión de materias primas por los líderes del comité de materias primas. La alineación de las políticas y normas nacionales con los objetivos del control interno es positiva debido a la rigurosidad de ejecutar el cumplimiento, pero su falta de documentación o sustento puede limitar su efectividad.

Otros de los resultados que se debería tener mapeado es realizar periódicamente de la evaluación de los controles, sin embargo, la falta de documentación completa del proceso de identificación y evaluación de riesgos es una debilidad significativa, se debería asegurar que los riesgos sean monitoreados y gestionados de manera periódica, ya que esto pueden mutar a otros diferentes tipos de riesgos.

Los controles identificados son importantes para minimizar los riesgos, sin embargo, su eficacia recae sobre su ejecución e implementación de las mejoras adecuadas a mitigar la causa, la validación de los controles preventivos puede reducir la probabilidad de errores y fraudes, debería ser respaldada por sistemas de información robustos para asegurar su efectividad.

## **8 Conclusiones**

A lo largo del análisis, se logró una comprensión sobre los principios y metodologías de control interno, aplicados específicamente al proceso de compras internacionales de la empresa Tintatex S.A., se caracterizaron procesos, se identificaron riesgos y se evaluaron los controles de la compañía para proponer mejoras que impacten positivamente la eficiencia.

Las mejoras al modelo de control interno no solo le permiten optimizar sus procesos en la gestión de materias primas del exterior, si no también minimizar los riesgos asociados con el proceso de compras internacionales, además de promover la rentabilidad y el crecimiento sostenible de Tintatex S.A.

Los resultados obtenidos del diagnóstico en el área de compras internaciones, describe las deficiencias de los controles sobre los riesgos permitiendo la realización de hacer mejoras al modelo de control interno actual que le permita el fortalecimiento de los procesos para mejorar la efectividad del control interno y asegurar el cumplimiento de las normas nacionales y estándares productivos.

## **9 Recomendaciones**

### **Propuesta de mejora al control interno**

Después de realizar la evaluación de los controles existentes en el proceso de las compras internacionales, se resume a continuación los controles propuestos para mejorar el control interno en el área de compras internacionales.

### **Responsables**

Los responsables para garantizar la adecuada implementación de la presente mejora y adecuación al control interno en compras internacionales son:

- Director de comercio exterior
- Profesional técnico de importaciones

### **Contenido de actividades de control**

Para las políticas y actividades de control interno en compras internacionales se tiene los componentes de control COSO III 2013 definiendo lo siguiente:

### **Entorno de control**

Políticas internas en la gestión de las necesidades para el abastecimiento de la cadena de suministro de la empresa.

- El comité de materias primas deberá determinar las necesidades internas para el abastecimiento de la cadena de valor con insumos de materias primas con estándares de cumplimiento en costo, calidad, cantidad y tiempo por el comité de materias primas.
- El profesional técnico de importaciones deberá generar el acta de las reuniones del comité de materias primas con las necesidades de abastecimiento en materias primas importadas.
- El comité de materias primas deberá garantizar la aprobación del abastecimiento y las proyecciones de las nuevas adquisiciones en materias primas importadas.
- La gerencia de negocios y el comité de materias primas deberán realizar las proyecciones futuras en el análisis de mercado ajustadas a las necesidades de las materias primas importadas.
- El área de compras internacionales deberá realizar actualizaciones y capacitaciones en normas nacionales e internacionales en materia de la adquisición de bienes y servicios del exterior.

- El área de compras internacionales deberá realizar el comunicado de las compras de materias primas aprobadas por el comité de materias primas utilizando los canales de comunicación de la empresa.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son ejecutadas por los líderes de los procesos en importaciones, que les permite mantener sus actividades controladas y asegurar las importaciones en negociación, documental y gestión de materias primas.

A continuación, se detallan los controles de mejora al proceso de las compras internacionales por cada riesgo asociado:

- **Riesgo de fraude:**

Realizar validaciones previas con el proveedor los documentos y las condiciones de los contratos y productos a facturar.

- **Riesgo operativo:**

Validar y conciliar las referencias planteadas por el líder del proceso (Director de Tejeduría) las necesidades de la planta, además de revisar los inventarios en el sistema y sustentar por medio del correo electrónico a los integrantes del comité.

Monitoreo las líneas navieras y la agencia de aduanas en tiempos de entrega, puertos, condiciones de la mercancías y demoras, (Profesional técnico de importaciones).

Validar la planeación de materia prima con el sistema y las órdenes de compra (Dirección de tejeduría, Profesional técnico de importaciones).

Revisar y validar toda negociación realizada, los documentos, contratos negociados, las cláusulas de los contratos de importación con el proveedor. (Profesional técnico de importaciones).

Realizar validación y confirmación de las cuentas bancarias del exterior con el proveedor y entidad financiera.

- **Riesgo legal:**

Validar y analizar los proveedores internacionales, los beneficiarios finales, representantes o administradores, en listas vinculantes y el mercado al que pertenece. (Área de cumplimiento).

Capacitación continua de la regulación aduanera al personal de Importaciones en cumplimiento normativo. (Área de importaciones y jefe de impuestos).

Monitorear los cambios normativos en aduanas, tributarios y fiscal en plataformas de consultas normativas nacionales. (Asesor tributario, Profesional técnico en importaciones).

Validar y revisar los documentos de las importaciones de materias primas, su archivo y custodia de la información por el área de compras internacionales.

- Riesgo reputacional:

Realizar pruebas técnicas de calidad con los productos de materias primas antes de solicitar los insumos a nuevos proveedores.

- Riesgo de mercado:

Analizar el mercado y ajustar las proyecciones con los cambios pertinentes por temporadas de moda (Gerente de negocios y Dirección de comercio exterior).

## Referencias

- Auditool. Red global de conocimientos en Auditoría y Control Interno. (s.f.). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-es-el-riesgo-operativo>
- Cadena, P. A. (s.f.). Marco Integrado de Control Interno COSO.
- CEUPE EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. (s.f.). *¿Qué es el riesgo legal?* Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-riesgo-legal.html>
- Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España.
- Cuevas, C. M. (30 de Agosto de 2013). Cambio en el modelo de gestión, como estrategia para disminuir riesgos operativos. La experiencia de la Universidad de la Habana.
- Dirección de gestión y desempeño institucional. (Julio de 2020). Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas. Bogotá D.C.
- España, C. C. (s.f.). *CGRE Club de Gestión del Riesgo España*. Obtenido de <https://clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-de-mercado/>
- Hernandez, J. D. (s.f.). Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales. *ContArte*.
- Martínez, C. P. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting, S. C. . Obtenido de <http://200.46.165.35/audinet/assets/14-coso-iii.pdf>
- Nacional de seguros. (s.f.). Obtenido de <https://nacionalseguros.com.co/noticias/guia-practica-sobre-fraude-en-el-sector-empresarial/>
- NTC ISO 31000. (2018). Gestión del riesgo. Principios y directrices. *NTC ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices*. ICONTEC.
- RISKS INTERNATIONAL S.A.S. (s.f.). *RISKS INTERNATIONAL S.A.S*. Obtenido de <https://www.compliance.com.co/riesgo-reputacional-y-estrategias-efectivas/>