

**Principales herramientas de gestión aplicables al control para el riesgo de fraude en las  
pequeñas empresas del sector comercial del municipio de Caucasia.**

**Libia Cotera Gómez  
Lina Sánchez Peñates**

**Asesor:  
Julián Esteban Zamarra Londoño**

**Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Ciencias Contables  
Contaduría Pública  
Caucasia, Antioquia, Colombia  
2021**

## **Principales herramientas de gestión aplicables al control para el riesgo de fraude en las pequeñas empresas del sector comercial del municipio de Cauca.**

### **Resumen**

La indagación sobre la implementación de las principales herramientas de gestión de riesgo en las pequeñas empresas del municipio de Cauca y su aporte para mitigar el fraude en las mismas es un asunto por fortalecer y de importancia relativa siendo relevante la recopilación de información, la cual ayuda a determinar si las pequeñas empresas implementan un sistema de actividades y controles que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de fraude e identificar qué tan eficaz son las respectivas medidas adoptadas.

A través de lo anterior se pretende reconocer sobre el funcionamiento, proceso y participación de las empresas en los elementos de la gestión de riesgo, con un alcance descriptivo y empleando una metodología cualitativa, identificando los elementos participantes y las potencialidades para empresas o emprendedores interesados en implementar un sistema preventivo a través de los resultados obtenidos en la misma.

Por último, la realización de este trabajo sirve para mostrar una perspectiva diferente a las empresas frente a los beneficios que les aporta las actividades de gestión y control, además cómo estas medidas aportan a la generación de valor al ser una empresa que maneja estructura de gestión de riesgos, mencionando los tipos de herramientas que emplean las empresas a nivel interno para tratar el tema de fraude, siendo los resultados hallados durante la interacción con el personal encargado de dar respuesta al instrumento del trabajo de investigación.

**Palabras claves:** Factores de riesgo de fraude, herramientas de control de fraude, gestión de riesgo, control interno, pymes.

### **1. Introducción**

Cauca es un municipio reconocido como la capital del Bajo Cauca, en el que su actividad comercial es desarrollada en su gran mayoría por pequeñas empresas. Una característica generalizada en todas ellas está dado en cuanto a que sus propietarios tienden a ser personas de conocimiento empírico y arraigadas a su cultura, por consiguiente, es de gran importancia identificar la forma cómo manejan un sistema que les permita mitigar y/o detectar los riesgos de fraude a los que se pueden enfrentar.

En la mayoría de los casos los empresarios carecen de asesoría sobre la utilidad de las herramientas de gestión por lo que se les dificulta analizar el costo-beneficio de su implementación, siendo uno de los beneficios el poder controlar las actividades desarrolladas por la empresa minimizando la incertidumbre sobre la materialización del riesgo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del negocio y que puede ayudar a proteger los recursos con que la empresa cuenta. La falta de aplicación de estas herramientas convierte a estas pequeñas organizaciones en unidades propensas a la materialización de situaciones desprendibles del triángulo del fraude o al abuso de confianza y similares, ocasionando con ello un obstáculo que imposibilita alcanzar los objetivos organizacionales, creando inestabilidad en los procesos o las finanzas de la entidad.

Es por ello que resulta importante identificar las principales herramientas de la gestión de riesgos para el control de riesgo de fraude en las pequeñas empresas del sector comercial en el municipio de Cauca, delimitando cuál es la concepción de gestión de riesgo que se tiene en estas empresas, determinando las principales prácticas de gestión de riesgos que desarrollan estas empresas y, verificando las medidas de gestión de riesgos que se han implementado una vez que ya se ha materializado el fraude.

Lo anterior se hace bajo un enfoque cualitativo que se centra, principalmente en lo contextual, en la calidad del funcionamiento o en términos más amplios en la dinámica de la gestión de riesgos, y la observación de lo cotidiano.

El siguiente texto está compuesto por seis segmentos principales: en primer lugar, se abordan los antecedentes, a través de una revisión de la literatura existente en materia de fraude empresarial, donde se definen conceptos abordados y se tratan temas como el triángulo del fraude. El segundo capítulo está centrado en brindar al lector información sobre el municipio de Cauca, como la ubicación, la economía, la cultura y principales actividades comerciales. En el tercer capítulo trata sobre los principales factores que afectan a las pequeñas empresas en modalidad de fraude, busca precisar cuáles son los factores que influyen en el comportamiento irregular del defraudador para las empresas, de igual forma comprender y conocer cuáles son las motivaciones principales que derivan en actividades irregulares que conllevan a la materialización del fraude. En los dos capítulos posteriores se aborda las herramientas aplicadas en las pequeñas empresas del municipio

de Caucasia que contribuyen al control del riesgo de fraude, a su vez, se sintetiza y recomienda algunas herramientas. Por último, un capítulo de conclusiones.

## **1. Antecedentes**

Los riesgos dentro de la organización siempre han existido, su tratamiento y la propia evolución de estos ha cambiado a través del tiempo y las empresas han ido implementando y vinculando actividades y/o programas que buscan mitigar y establecer controles para reducir los niveles de riesgo y su impacto en los ejes de trabajo organizacionales.

Un acercamiento a la concepción de los riesgos y su gestión resulta relevante para el abordaje de la problemática frente al fraude en las organizaciones. Respecto a ello Soler et al. (2017), ha definido el riesgo en sí de la siguiente manera.

El término riesgo en la antigüedad estuvo ligado a la fortuna, peligro, azares, suerte o providencia de manera que el término de referencia ha tenido cambios y lo que hoy se denomina riesgos ha transitado por diferentes trayectorias que evidencia la existencia de los riesgos muchos años atrás. (Soler et al., 2017).

Resulta igualmente importante tener en cuenta que los riesgos no se llevan a su inexistencia absoluta, debido a variables exógenas que, por su mismo nombre, no pueden ser controladas por las organizaciones a través de las gestiones y planes que desarrolle, sino que se mitigan y/o controlan. Es allí donde se materializa una necesidad explícita en todas las organizaciones frente al elemento de control que se logra, en la mayoría de las ocasiones, implementar la gestión de riesgos de fraude y atender la gran cantidad de casos de fraude tanto contables como financieros que se han dado a conocer públicamente, pero también todos aquellos que no se han hecho populares. Ejemplos locales de fraudes reconocidos por la opinión pública están dados por, la Fiduciaria del Banco de Bogotá, Saludcoop, caso Nule, Bavaria, caso de Interbolsa y mencionando casos internacionales como Parmalat y Enron, los cuales han dejado fragmentado el mercado e incrementado la tasa de desempleo y disminuyendo la confianza (Ochoa, Zamorra y Guevara, 2011).

La gestión del riesgo en sus inicios se realizaba de forma intuitiva, sin embargo, al existir la necesidad de controles y lineamientos más eficaces, se generaron además de leyes que guía al profesional en la aplicación de herramientas, prácticas de control orientadas a obtener mejores resultados en el control del riesgo de fraude en las organizaciones. Con la expedición del Decreto reglamentario 2270 de 2019, en el marco del proceso de adaptación del marco normativo internacional para las normas de aseguramiento de la información se ha establecido un concepto de control interno para todas las organizaciones del sector privado, adoptando la definición de COSO y varios de sus conceptos. La ISA (NIA) 265, pg. 206 señala que:

(...) 2. Al realizar la identificación y valoración del riesgo de incorrección material el auditor debe obtener conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno. (...). (Bermúdez Gómez, 2015)

La evaluación de la gestión de los riesgos de fraude es una función del auditor, el cual debe especializarse en el área, actuando bajo ciertas normativas que rigen sus actuaciones: una normativa importante es el Código de Ética, el cual brinda seguridad del actuar del profesional y que los obliga a construir un mejor entorno organizacional, basado a través de los principios de integridad, confidencialidad, objetividad, que le permiten crear un panorama de la situación de la empresa respecto a los riesgos existentes que se puedan materializar.

El fraude es un tema que involucra a todas las empresas sin importar su tamaño, dado que depende de factores internos y externos a los que las empresas están expuestas al desarrollar actividades económicas. En este sentido, es inevitable no relacionar el triángulo del fraude en este tema, teniendo en cuenta que la problemática abordada es las herramientas que utilizan las pequeñas empresas para mitigar este. Al respecto, en la literatura se encuentran opiniones donde abordan la problemática sobre el triángulo del fraude que se basa en Incentivo/Presión, Oportunidad y Racionalización, además se puede afirmar que son factores principales que dan origen a la materialización del riesgo de fraude y a su vez generando la necesidad de la implementación de metodologías y herramientas para prevenirlos y/o mitigarlos, una opinión acorde con lo anterior es la del autor Cressey (1961) que estipula que “(...) para que se materialice el fraude en una organización se deben presentar tres condiciones: i) presiones o incentivos que

generan una necesidad en el perpetrador; ii) la oportunidad de cometer actos dolosos; y iii) su racionalización o justificación”.

Además, se han realizado estudios basados en la teoría de Cressey como es el realizado por Huang, Lin, Chiu y Yen (2017) donde los resultados pudieron establecer que el mayor peso en el triángulo del fraude de Cressey [...] se lo lleva la dimensión de las presiones e incentivos por parte de la administración de una organización.

Cabe anotar que los factores de riesgo pueden cambiar según la actividad y la dimensión de la entidad, al igual que su relevancia, para entender un poco más acerca de los factores que influyen a que el acto de fraude ocurra se es necesario desglosar los componentes del triángulo del fraude, como lo son la oportunidad, la presión y la racionalización, dado que a raíz de ellos se generan otros factores que atentan contra la empresa.

La **Oportunidad**, es la principal excusa que el defraudador maneja a su conveniencia para llevar a cabo una actividad delictiva, a causa de la poca efectividad de las empresas en ciertos controles internos, lo cual es aprovechado por el personal interno en la que su posición de confianza le pueda facilitar cometer dicho acto (Piedrahita, 2019).

La **Presión**, son las razones por las cuales el defraudador justifica sus actos, es decir, los estímulos o incentivos que motivan a la persona a llevar a cabo prácticas irregulares dentro de las organizaciones y ve en ellos una salida para resolver su problema (Piedrahita, 2019).

La **Racionalización**, son actos de justificación que el defraudador adquiere para ocultar sus actos delictivos, es decir, a la percepción que se tiene de que su actividad ilícita es aceptable y correcta (Piedrahita, 2019).

El factor ético juega un papel muy importante para contrarrestar la ocurrencia de actos delictivos en contra de la organización, en empresas donde existe un ambiente de respeto a los valores éticos, todos entienden que el logro de sus objetivos no justifica cometer actos de fraude para beneficio propio, como pueden ser por ejemplo, falsificación de cheques, desvío de dinero, fraudes digitales y hasta suplantación de identidad, entre otros actos corruptos que atentan contra el buen nombre y deterioro del patrimonio de la compañía.

El marco para la práctica profesional de la auditoría interna es la guía para el profesional en el actuar en sus funciones, dado que este marco brinda conceptos y definiciones sobre los tipos de fraude, además plantea una serie de pasos que contribuyen al control o mitigación del fraude. Un ejemplo del contenido de este marco es que especifica como principal responsabilidad del profesional la identificación de los riesgos y la calidad de los controles. El control interno es uno de los principales componentes para la mitigación y control de los riesgos de fraude facilitando el cumplimiento de los objetivos trazados por la misma y al buen funcionamiento interno de esta, según la ley 87 de 1993 lo define como:

El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Congreso de la República de Colombia, 1993).

De allí que este se convierta en el principal elemento interno de la compañía llamado a la labor de detectar o mitigar las causas que pueden ocasionar fraude, logrando así crear una cultura dentro de la organización de transparencia en las operaciones, en donde se complementa con la norma ISO 9000, hay que promocionar la cultura de riesgos bajo los conceptos las normas de gestión de riesgo ISO 31000 y 31010.

La literatura de este campo tiende a enfocarse mucho en la evolución del riesgo para adaptar su sistema de gestión y continuar siendo efectivo, con el propósito de que no se incremente la incertidumbre teniendo en cuenta que está directamente relacionada con el riesgo, a raíz de esto la evolución del sistema de gestión de riesgos se ha basado en la implementación de nuevas herramientas que contribuyan a la eficacia del mismo y cumplan las expectativas de los inversionistas y propietarios, además de contribuir a la confianza, crecimiento y generación de valor. Según Martínez & Blanco (2017) desde esa perspectiva la gestión de riesgos como forma de gestión organizacional representa una herramienta, pero también un reto que han de asumir los equipos y directivos de las empresas al desarrollar su implementación, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos, entre los que se destaca la continuidad y permanencia de la empresa en un entorno incierto.

En la gestión de riesgo de fraude en las organizaciones es importante poseer un sistemas de control interno adecuado, por lo que es fundamental su implementación, en especial para la detección y/o mitigación de fraude, el control interno va más allá de las funciones de contabilidad y financieras, su alcance cada vez es más amplio e incluye todas las actividades de la organización, los elementos a través de los cuales la administración delega autoridad y asigna responsabilidades para funciones tales como ventas, compras, contabilidad y otros, también incluye programas para preparar, verificar, controlar y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al personal para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen las entidades.

Si bien el tema del riesgo y de la gestión de riesgos no son nuevos, la complejidad del riesgo ha cambiado (Martínez & Blanco, 2017) y con los años los empresarios han empezado a ver el riesgo no como algo totalmente malo, sino que han enfocado sus esfuerzos en asociar estos riesgos o posibles amenazas tanto internas como externas a posibles oportunidades, cabe resaltar la concepción de Soler et al. (2017), que dice que:

(...) actualmente existe la tendencia de ver los riesgos asociados a amenazas y a oportunidades. Ciertamente todo riesgo viene asociado con vulnerabilidades lo que genera acciones de reducción de las mismas y creando condiciones de mejora. Esto puede verse ligado a la mejora continua de un proceso o a una oportunidad que producto de un riesgo se ha propiciado una acción de mejora. (Soler et al., 2017, pg. 55).

Según la literatura abordada referente al tema del fraude en las empresas, se aprecia que para reducir o evitar que se cometa dicho acto, se deben tener en cuenta medidas que sirvan de protección a la entidad ante un hecho de fraude. Ríos (citado en Chiquiza, 2018), plantea que existen varios mecanismos para la prevención de fraude, uno de los más básicos es definir los procesos dentro de las organizaciones de manera correcta y efectiva, que permitan evitar, controlar y/o mitigar la ocurrencia de fraude.

Las empresas deben visualizar la gestión del riesgo como un factor que les proporciona un mejor manejo de sus operaciones, fomentado a través de una estructuración de funciones, adoptando como una inversión que generará beneficios que asegurará los recursos de la entidad y le permitirá permanecer en el mercado.

Dentro de los estudios que realiza la firma de auditoría KPMG, según Ríos (citado en Chiquiza, 2018) se evalúan temas de corrupción y fraude al interior de las compañías, dando como resultado la evidencia de falta de controles internos, supervisión y la falta de cultura ética, que poseen las mismas, lo que genera debilidad en los procesos, creando así indicios para que se materialice fraude al interior de las compañías.

Ahora bien, respecto a algunas herramientas que aportan a la detección del riesgo de fraude en las organizaciones se tiene que:

El mapa de riesgos es una herramienta que tiene por objeto mostrar gráficamente el diagnóstico del proceso de evaluación de riesgos en una fecha dada. Se determina mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia por el impacto de los tipos de riesgos en los diferentes procesos, actividades o funciones de un negocio. En simultáneo, contribuye a realizar una revisión o diagnóstico del control interno que existe para mitigar los riesgos. (Salvador, sf, pg.16).

Cabe resaltar que existen muchas más herramientas prácticas que hacen parte de la evaluación de los riesgos, que deberían ser consultadas por auditores y profesiones afines en simultáneo, dichas herramientas son: autoevaluación o más conocido como *Risk Control Self Assessment*, indicadores de riesgo, medidas de frecuencia y severidad, análisis de escenarios, entre otros (Salvador, sf), la implementación de las anteriores herramientas contribuyen al control del riesgo de fraude y su implementación está sujeta a las políticas o preferencias de las organizaciones.

## **2. Contexto Caucasia**

El municipio de Caucasia está ubicado en la zona del Bajo Cauca antioqueño, fue fundado el día 12 de abril de 1886 por el señor Clemente Arrieta Vilorio, Raicillero de plantas medicinales, Minero, Agricultor, arriero de ganado a pie (vaquero) y folclorista (Alcaldía de Caucasia, Antioquia, 2017). Se caracteriza por su clima cálido, la zona urbana de Caucasia está conformada por 52 barrios, el área rural está conformada por 10 corregimientos y 64 veredas. Es un municipio muy completo y avanzado, actualmente cuenta con un hospital de nivel 2, además es reconocida como la capital del bajo cauca, este título se debe a la capacidad económica con la que cuenta el municipio.

El municipio de Caucasia se encuentra localizado al norte de Antioquia, en los límites con el departamento de Córdoba y en la subregión antioqueña del Bajo Cauca. Es uno de los municipios más importantes de la zona debido a su privilegiada ubicación geográfica, cerca de la confluencia de importantes afluentes colombianos como el río Cauca y el río Nechí. El área rural de Caucasia hace parte de la sabana de Córdoba y Sucre, en el lugar de confluencia de las subculturas paisa y sabanera (costeño). (Alcaldía de Caucasia, Antioquia, 2017). Esta diversidad de cultura se debe a los límites del municipio, Limita por el Norte con Montelíbano, municipio perteneciente al departamento de Córdoba, por el Este con los municipios de Nechí y El Bagre, por el Sur con el municipio de Zaragoza, y por el Oeste con el municipio de Cáceres (Alcaldía de Caucasia, Antioquia, 2017).

La economía del municipio se basa en la pesca, ya que se cuenta con el río Cauca, la ganadería y la minería, de lo que se desprende el comercio de las pequeñas empresas, las cuales tienen entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales mayores a 501 smmlv y menores a 5.001 smmlv. (La república, 2020). El municipio es centro de turismo, por su cultura y gastronomía, es un municipio antioqueño pero sus costumbres recaen más en la cultura costeña debido a que linda con el Departamento de Córdoba.

La representatividad del municipio y su relevancia para el estudio está dada en cuanto que Caucasia es el eje de la actividad comercial del Bajo Cauca y el de mayor densidad de población de la región. La pesca, la agricultura y la minería fueron los sectores básicos al comienzo de su vida; en la primera mitad del siglo, su desarrollo estuvo ligado al río Cauca y más tarde el desarrollo de la economía se da de forma paralela con la construcción de la troncal de occidente; la minería es el sector que lo impulsa definitivamente a alcanzar por cinco años consecutivos el título de Municipio mayor productor de oro en Colombia, pero al mismo tiempo la explotación del oro lo llevó a la crisis económica y ambiental. Caucasia es el mayor productor de ganado de la subregión, es considerada como centro comercial del Bajo Cauca, puesto que abastece de víveres, abarrotes e insumos a los demás municipios de la región. Se destaca el comercio informal o rebusque; gracias a su ubicación a orillas del río Cauca y junto a las troncales de la Paz y de Occidente se convierte en el punto de unión entre la Costa Atlántica y Antioquia. Las fuentes de empleo a nivel municipal se centran en los sectores de servicios, comercio, agricultura e industrial (Alcaldía de Caucasia, Antioquia, 2017).

### ***2.1. Metodología***

Se realizó un trabajo de alcance descriptivo, empleando una metodología de observación e interacción con el personal de pequeñas empresas del municipio de Caucaasia que, por consiguiente, representa un acercamiento directo al objeto de estudio y se acoplan a la temática de investigación: el foco de investigación está asociado directamente al personal administrativo pero sobre todo al personal propietario de las entidades, debido a que son las personas que están directamente relacionadas con las acciones de control a los eventos posibles de fraude el sector y son las encargadas del buen funcionamiento de la gestión interna.

Se recopilaron datos tomando como base a diez empresas del municipio, considerando el acceso a la información del personal entrevistado y seleccionando un solo entrevistado por empresa. Tal y como se mencionó, la recolección de la información tuvo alcance a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada, entendiendo que se proyectó como la herramienta más óptima de darle respuestas argumentadas a la investigación que permitiera al entrevistado responder de manera libre según su criterio, de esta manera se obtiene una interacción con el entorno y se logra realizar aportes desde lo observado en este y tener una idea de la dinámica que se maneja en la entidad.

Una vez que se tuvieron los resultados, estos fueron analizados por separada, analizando cada una de las respuestas para posteriormente sintetizar elementos comunes para cada uno de los aspectos de interés para la investigación, de forma tal que se presentarán de manera concreta las herramientas aplicadas para el control de fraude en las entidades de la muestra utilizada.

### **3. Principales factores que afectan a las pequeñas empresas en modalidad de fraude**

El éxito de un adecuado funcionamiento de una compañía se ve reflejado en los buenos manejos o administración que se le otorga a los recursos e información que esta posee, a su vez la creación de fidelidad o lealtad de los equipos de trabajo, debido a que estos se convierten en un factor indispensable para que las operaciones se realicen con la mayor transparencia y legalidad en los procesos, así mismo se convierten en un eje que puede llevar al cumplimiento de los objetivos o a su vez al detrimento de los mismos, es decir, de los ejes principales y entre los aspectos más relevantes de una compañía está el tener un excelente equipo de trabajo.

Dentro de esta perspectiva cabe resaltar que si dentro de una empresa se realizan acciones que van en contra de la misma, se pueden generar múltiples dificultades: referentes a acciones directamente relacionadas con algún tipo de fraude existe el riesgo de un daño reputacional, un hecho vinculado a la imagen de la empresa de cara al exterior, lo que puede ocasionar daño a sus relaciones comerciales con proveedores, con socios y con clientes nuevos o actuales, de manera muy negativa ya que denota falta de seguridad en la empresa.

Las compañías permanentemente se ven expuestas a factores que afectan el rumbo normal de sus operaciones, ocasionado por su personal interno que buscan sacar provecho para beneficio propio, excusándose muchas veces en que la compañía no les brindan los suficientes incentivos laborales que estos se merecen, es por ello que crean motivos y oportunidades para sustentar dicho acto más conocido como el triángulo del fraude, que son razones por las cuales el defraudador crea sus propias necesidades y busca satisfacerlas, creando oportunidades a su conveniencia.

Desde esta perspectiva, al individuo se le presenta la oportunidad de defraudar y, el incentivo o la necesidad percibida lo motiva, junto con la capacidad de racionalizar o justificar el acto. La teoría del Triángulo del Fraude destaca la importancia de tres factores que determinan el comportamiento de los defraudadores: la oportunidad, la presión o incentivo y la racionalización del acto. El riesgo de que ocurran actividades fraudulentas en las compañías incrementa cuando estos tres elementos se dan de manera simultánea (Calleja, 2014).

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 puede generar. Cuando mejor es la oportunidad de cometer fraude, más fácil puede ser aprovechada, cada vez por más personas y con mayor frecuencia (Bilbao, García, & Ríos, 2009)

Por esta razón las empresas deben crear lazos de familiaridad con el personal que la conforman, y así establecer la fidelidad y/o lealtad que evitan que se originen actos fraudulentos que atenten contra la organización, como por ejemplo, la malversación de activos que atenta directamente contra los recursos de la compañía, manipulación de información financiera, para reflejar cifras o datos erróneos y de allí sacar beneficio, alteración de efectivos, reflejado en sobrevaluación de gastos, pagos ficticios y desvío del mismo, si la compañía logra que los

empleados se sientan motivados con su trabajo, es decir, con estabilidad laboral, buena remuneración, serán unas personas más comprometidas y con un alto sentido de pertenencia hacia la organización. Es por ello que la creación de estos lazos asegura que en la empresa se realicen las operaciones con transparencia, sus empleados sean más leales y se sientan más comprometidos a los valores de la empresa y evitar de esta manera que se generen actos de fraude que atenten contra los recursos de la empresa, debido a que muchas veces los empleados desmotivados inician por realizar actos desleales pequeños, que creen no afectan a la compañía y según la oportunidad presentada van aumentando la magnitud de los mismos, esto en ocasiones porque la empresa no presta atención a las alarmas sobre el comportamiento que algunos de sus empleados manifiesta, como por ejemplo, cambio de vehículo, visita a sitios costosos y hasta descuadres seguidos.

La magnitud de un fraude está íntimamente ligado a los controles y las alarmas que la empresa en cuestión presenta, un fraude puede permanecer por largo tiempo sin que sea detectado por la estructura administrativa, tal es el caso de los hurtos continuos, que suelen hacerse en montos muy pequeños pero de manera reiterada, de forma tal que puedan pasar inadvertidos ante los controles, si estos existen, y de esta manera logran defraudar en montos de tal magnitud que han ocasionado el cierre y la quiebra de la empresa afectada, en muchos casos. (Sandoval, 2010)

Una excelente estrategia para combatir y/o ayudar a mitigar los casos de fraude al interior de las empresas es un buen sistema de control interno, que contribuye a brindar seguridad, sin embargo las empresas pequeñas y medianas no suelen implementar este tipo de herramientas frecuentemente, la mayoría de las veces trabajan en forma empírica y los problemas se solucionan a medida que se presentan, esta estrategia puede funcionar durante un tiempo pero, cuando la organización crece, es necesario profesionalizarla.

Es por ello que las empresas sin importar su tamaño, deben implementar sistemas de controles internos para protegerse, tanto a sí misma como a otras partes interesadas, y a su vez que les permita garantizar la legalidad de sus operaciones y actuar de su personal y de este modo mitigar los factores que conlleven a ocurrencia de fraude, para así resguardar los recursos con los que cuenta la empresa, porque todas las empresas sin importar el volumen de sus operaciones, es decir, si es una gran empresa o una PYME, se encuentran expuestas al fraude, por el hecho de manejar activos de valor como efectivo y/o bienes materiales, que se convierten en atractivo para

quienes hacen parte al interior de la empresa y ocasiona acciones desleales y antiéticas en contra del patrimonio de la compañía.

El tener un control interno sobre su compañía le ayudará a identificar riesgos y actuar sobre ellos, acciones que le darán una ventaja sobre sus competidores, a la protección del patrimonio y al buen desempeño de sus operaciones, busca la optimización de recursos y la eficacia en su aplicación. Un sistema de control interno adecuado va a permitir aportar seguridad de manera razonable y de esta manera mitigar la ocurrencia de fraude.

Además, el control interno aporta múltiples beneficios a la empresa como es reducir los riesgos de corrupción, lograr los objetivos y metas establecidos, obtener mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, contar con información confiable y oportuna, pero principalmente ayuda a fomentar la práctica de valores por parte de todos los miembros de la compañía.

Es por ello que, si las empresas quieren garantizar el buen funcionamiento y ejecución de sus operaciones, depende en gran medida de ellas mismas, a la implementación de políticas antifraude que decida implementar y al seguimiento que realice para que se cumplan y de esta manera asegurar que todo marche conforme a la ley y ante todo con ética por parte de sus miembros.

#### **4. Herramientas implementadas por las pequeñas empresas de Caucasia ante el riesgo de fraude**

El riesgo es un factor que está implícito en las empresas, dado que es la incertidumbre de cumplir con los objetivos planteados por las empresas. Las organizaciones están expuestas a factores internos y externos que pueden afectar su buen funcionamiento por lo que estas están obligadas a implementar herramientas para controlar los riesgos de fraude.

En las pequeñas empresas del municipio de Caucasia se identificó la aplicación de algunas herramientas para controlar el riesgo de fraude: una herramienta es la supervisión por cámaras de vigilancia en todo momento, significando para los empresarios una forma de presionar al empleado a actuar con ética al saber que está siendo monitoreado y que cualquier acto fuera de lo legal quedaría registrado en las cámaras de videograbación. Flórez (2012), define que la utilidad de la cámara de seguridad está dada por su utilidad para prevenir la pérdida de activos, bienes,

desperdicio de horas de trabajo, así como también, las fallas de los equipos que causen alteraciones en los procesos de la organización.

Cabe anotar que la implementación de cámaras de seguridad en las empresas tiene sus pro y sus contras, una de las desventajas es que el empresario debe tener en cuenta no incumplir con el derecho a la intimidad de los trabajadores, es decir instalar los dispositivos tecnológicos en lugares aprobados por la ley y que aseguren el cumplimiento del objetivo el cual es impartir control y prevenir actos ilícitos. Las ventajas de implementar cámaras de seguridad como herramienta de control del fraude están dadas por el aumento en la seguridad y confianza de colaboradores y clientes, las cámaras de seguridad simplifican las labores de vigilancia, reducción de gastos en seguridad y supervisión, son un medio de protección no intrusivo, ayuda a mejorar la productividad y actitud de los trabajadores, entre otras (Zamudio, 2020).

Otra herramienta aplicada en las pequeñas empresas de Cauca es el control interno, o al menos algunos elementos de este, implementado de forma empírica por los empresarios y mejorando procesos a medida que nace la necesidad, este control interno se basa en tener una segregación de funciones, siendo este un punto de vital importancia para los empresarios y/o administradores, dado que tienen muy claro que la persona que entrega mercancía al cliente no puede ser el mismo que reciba el dinero; además, que la persona encargada de realizar las órdenes de pedido, no debe ser la misma persona encargada del inventario, entre otros. También tratan de mantener una jerarquía con responsabilidades delegadas, otro tema al cual le dan mucha importancia es las políticas de contratación, teniendo como objetivo que no se contraten personas por ser amigos, familia, etc., los empresarios buscan contratar personas capacitadas para desempeñar de la mejor manera el cargo y responsabilidades. Un aspecto relevante de los hallazgos está dado en el sentido que en ocasiones los dueños de las unidades empresariales optan por contratar jóvenes sin experiencia para moldearlos bajo un actuar de ética y capacitarlos laboralmente, generando con eso agradecimiento y compromiso con la empresa, dejando al administrador o en ocasiones al propietario el rol de verificar si estas herramientas y mecanismos que componen a su sistema de control interno es efectivo y están contribuyendo al control del riesgo de fraude. Respecto a la conceptualización del control interno se tiene que:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de

seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia dentro de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Coopers & Lybrand, 1997, p. 16).

La implementación de un sistema de control interno adecuado es ejecutado por personas y tiene efectos positivos para la gestión en una organización, entre los que se puede resaltar la eficacia y eficiencia en las operaciones que ejecuta, resaltando que solo aporta un grado de seguridad razonable en las mismas, de forma que garantiza el cumplimiento de los objetivos, maximizando la explotación de los recursos, aumentando la productividad y controlando el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa (Coopers & Lybrand, 1997, p. 16).

Los empresarios capacitan al empleado con charlas motivacionales y concientizándolos de los pro y contras de no actuar con ética, entre los que se encuentra las sesiones de coaching o neurocoaching, la cual consiste en educar la mente, lo aplican a todos los trabajadores independientemente del nivel educativo, estas sesiones ayudan a sensibilizar mucho la mente humana y hacerse entender a ellos mismos que mediante el sistemas que ellos adopten sea positivo o negativo, cada uno es quien tiene el control de sus actos, considerando el término motivación cómo:

El impulso que lleva a una persona o en este caso empleado a que elija y realice acciones que se le presentan en determinadas situaciones de su vida personal y laboral, cuando se ponen en práctica estas acciones, pueden proveer progreso y ayudar a alcanzar los objetivos que la empresa tenga pues será un impulso para el empleado para buscar situaciones que mejoren los aspectos de su vida. (Hernández, 2017).

Otra herramienta utilizada por los empresarios de las pequeñas empresas de Caucasia está orientada a la motivación del empleado con un buen salario y con posibilidades a comisiones o bonificaciones por un buen desempeño o buenas ventas, brindarle oportunidades préstamos para vivienda, vehículo, estudios, todo con el objetivo de comprometer al empleado con la empresa y que se sienta parte de la misma, siendo coherente con Sánchez (2013, enero) que dice que “Es importante que el salario de cada empleado sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar. Un salario insuficiente desmotiva a los empleados que los sufren y puede provocar problemas en la organización.”

Una práctica empírica de las organizaciones estudiadas, poco documentada pero al parecer con buenos resultados, es inculcar la presencia de Dios en los trabajadores, concientizar que arriba hay un Dios que todo lo ve y que te recompensa por tus buenos actos, aplica el dicho que dice que las personas recogen lo que siembran, resaltando que este método no es utilizado por la mayoría de los empresarios, sin embargo si está siendo utilizado por un pequeño porcentaje, generando buenos resultados, según la información suministrada por los empresarios en la entrevista realizada en la zona.

Analizando la información recopilada en la aplicación del instrumento se puede afirmar que las pequeñas empresas del municipio de Caucaasia sí implementan herramientas de gestión aplicables al riesgo de fraude, solo que lo hacen de forma empírica a medida que se hace necesario tener controles. Al respecto, entre las herramientas y mecanismos de control y prevención del fraude se puede identificar que aplican la matriz DOFA dado que identifican cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y tratan de mitigarlos o convertirlos a favor, también mitigan el triángulo del fraude, controlan la oportunidad con los controles de cámaras, software, segregación de funciones y la constante supervisión de los procesos en las empresas, además mitigan la racionalización por medio de las capacitaciones al personal, ofreciendo buenos salarios y motivando al empleado con bonos económicos y acceso a préstamos, el factor de presión o incentivo lo controlan a través de la confianza, compromiso con la empresa y tener la presencia de Dios. Sin embargo, este último es muy difícil de implementar, por lo que se dificulta mitigar el factor de presión e incentivo.

Las pequeñas empresas ven como una inversión la implementación de controles antifraude, resaltando que implementan herramientas a medida que se hace necesario y no recurren a personal capacitado en el tema, por el contrario, recurren a la experiencia como empresarios para aplicar correctivos.

El concepto que tienen los empresarios ante las políticas de gestión del riesgo de fraude es que nunca son efectivos completamente, dado que la persona que está dispuesta a cometer actos de fraude siempre se está reinventando, lo que lleva a las empresas a reinventarse con el tiempo, sean grandes o pequeñas, todas están expuestas a al riesgo y están obligadas a estar actualizadas con mecanismos de control.

En las empresas objeto de estudio se identifica que en la gran mayoría de estas, si se ha materializado el riesgo de fraude, centrados en el aprovechamiento indebido de activos y la venta de inventario por cifras superiores a las establecidas por la empresa, hechos que generaron la implementación de nuevas herramientas y controles por parte de administradores y propietarios.

Algunos de los controles implementados por las empresas cuando ya efectivamente se materializa el riesgo de fraude están dadas en la vía de decisiones radicales para la no presentación con las mismas personas, en vista que se encontró que la decisión más común es despedir al defraudador y dependiendo la magnitud del fraude llevan el caso a instancias legales; luego recurren a la implementación del control, los cuales han sido la realización de auditorías a los procesos cada mes y que los controles de los procesos sean llevados a cabo por más de una persona, otras medidas implementadas por las empresas del municipio es un proceso de concientización con el personal en aras de que le den valor a lo que significa la empresa para ellos, además de mantener un control permanente en los procesos, segmentado cada vez más las tareas y delegando responsabilidades.

Algunas de las empresas objeto de estudio afirman que cuentan con un buen sistema de gestión y control del riesgo de fraude por lo que no se ha materializado el riesgo, sin embargo, están conscientes que deben reinventarse para evitar la materialización del riesgo en un futuro. No obstante, lo que queda claro referente a estos elementos ya materializados es que solo hasta que se conocen las pérdidas y efectos negativos que se desprenden de un fraude, no se implementan controles que prevengan tales hechos y sus efectos.

Al analizar los resultados de la aplicación del instrumento el cual fue una entrevista semiestructurada, encontramos que el total de la muestra entiende el concepto de fraude según la definición en la norma internacional de auditoría ( NIA) 240 , además se encontró que cinco de las diez personas entrevistadas confirman que en sus empresas se ha materializado el fraude, también que la totalidad de la muestra confirman que toman medidas correctivas ante el hecho del fraude, motivan a los empleados y consideran la implementación de herramientas para mitigar el riesgo como una inversión.

Por último, se evidenció, que la mayoría de la muestra realizan seguimiento a sus operaciones de manera diaria, dejando la minoría con seguimiento de forma periódica o mensual.

## **5. Herramientas que recomendar a las pequeñas empresas**

Una empresa que implementa herramientas y controles antifraude tiene mayores posiciones que indican que se puedan alcanzar los objetivos, a través del buen resultado de sus operaciones y, a su vez, el buen resultado de estas depende de la transparencia con que se manejen y el compromiso ético que asuman sus miembros para lograrlo.

Una herramienta para recomendar a las pequeñas empresas es la matriz FODA, la cual es “una herramienta imprescindible en el momento de analizar la situación actual de una empresa. Está considerado como uno de los mejores métodos para saber en qué punto se encuentra una compañía tanto a nivel interno como externo.” (Cámara valencia, 2016). En otras palabras, su utilidad es detectar y/o analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa y trabajar para convertir las debilidades y amenazas en oportunidades, de igual forma aprovechar al máximo las fortalezas con las que cuente la empresa y de esta manera aumentar la posibilidad de lograr objetivos.

Otra herramienta para recomendar es la aplicación del control interno, es una herramienta importante para el control de las operaciones y contribuye a mitigar el riesgo de fraude, resaltando que:

La implementación de un sistema de control interno permite fortalecer a las compañías y las impulsa a conseguir sus objetivos, previene pérdidas de recursos, mejora la ética, facilita el aseguramiento de los reportes, incrementa confianza de inversionistas, reduce riesgos y es aplicable independientemente del tamaño o tipo del negocio (Acosta, 2020 enero).

Además se puede complementar con un control de inventarios, una empresa que cuente con una buena segregación de funciones, delegación de responsabilidad y control permanente a sus procesos, está encaminada a cumplir sus objetivos, resaltando que el control de inventarios consiste en comprender las existencias de inventario, tanto físicas como en sistema, controlar las entradas y salidas del mismo en pro de reducir los costes y prevenir el fraude, dado que los faltante de inventarios es una modalidad de fraude muy frecuente en las pequeñas empresas (Sanmiguel, 2019).

Una herramienta fundamental es la motivación al personal de la empresa, debido a que son el eje central para el funcionamiento de la misma, crear un ambiente de trabajo agradable resulta ventajoso para que la organización lleve a cabo el cumplimiento de sus logros, unas buenas capacitaciones que logren crear sentido de pertenencia para facilitar que los empleados actúen bajo unas buenas conductas de ética, además de motivarlos con salarios acordes con las responsabilidades de cada trabajador y reconocimientos por cumplir metas.

Las principales herramientas para prevención y mitigación del riesgo del fraude están directamente relacionadas con los factores que componen el triángulo del fraude, es decir, para la oportunidad, la herramienta a proponer es la implementación de controles en las organizaciones, los cuales aportan al cumplimiento de los objetivos de la misma, para el incentivo/presión, la herramienta a proponer es la generosidad, es importante optar por la empatía con el personal de la empresa dado que esto es una cadena que conlleva a generar confianza de abajo hacia arriba desde una perspectiva jerárquica de una estructura organizacional, para la racionalización se propone la cultura, dado que es más empírico, las personas actúan de formas inesperadas por lo que se hace necesario impartir una cultura organizacional en pro de contribuir a la concientización, prevención, control y mitigación de los posibles riesgos de fraude a los que pueda estar expuesta una empresa, resaltando que existe diversidad de herramientas que contribuyen al mismo objetivo.

Se recomiendan estas herramientas porque juntas permiten que la pequeña empresa continúe con la hipótesis de negocio en marcha, son herramientas básicas pero que cumplen funciones fundamentales en las organizaciones, permiten hacer una identificación de los posibles riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa, esto con ayuda de la FODA, luego se hace la corrección de los riesgos con la aplicación del control interno y de inventarios y a su vez, se tiene un control permanente para identificar la efectividad de las herramientas o si se debe proceder a realizar ajuste, que permitan mejorar los procesos y manteniendo al personal comprometido con la organización.

## **6. Discusión y conclusiones**

El fraude es un riesgo que viven tanto las pequeñas, como medianas y grandes empresas, el cual cambia con el tiempo, los riesgos van evolucionando, lo que genera la necesidad en las organizaciones a evolucionar en los procesos y controles para mitigar los riesgos. Las pequeñas empresas del municipio de Cauca optan por la implementación de controles y herramientas de

forma empírica, lo cual no está mal pero es importante empezar ver la importancia de una buena asesoría por parte de personal capacitado en el tema de gestión de riesgos para potencializar a las organizaciones, además de concientizar al empresario de los beneficios de aplicar de forma adecuada un sistema de gestión de riesgos para controlar los riesgos ya sean internos o externos, dado que el riesgo es algo inherente en las empresas.

Así mismo, las empresas deben tener claro que viven expuestas a factores internos que atentan contra los recursos con que cuenta la entidad y el buen funcionamiento de la misma, como son robos por parte del personal interno, actos de corrupción, malversación de activos, desvío de efectivo, entre otros; factores que obstaculizan en gran medida el logro de los objetivos, es por ello que las empresas deben prestar atención a las señales de alarma que presenten indicios que se están cometiendo actos de fraude y a raíz de ello implementar herramientas de control que le permitan mitigar los daños ocasionados por parte de actos desleales cometidos en contra de la compañía, debido a que la implementación de un sistema de control interno le va a permitir fortalecer sus operaciones y con ello conseguir el logro de sus objetivos.

Al abordar en algunas empresas del municipio el tema de fraude y los controles que en ella se implementan para mitigarlos y/o evitar que se comenten, las principales herramientas aplicables al control del riesgo encontradas en el municipio de Caucaasia fueron: sistema de cámaras de seguridad, sistema de control interno, charlas motivacionales bajo la modalidad de sesiones de coaching o neurocoaching, motivación al trabajador mediante bonificaciones, salarios equivalentes a las responsabilidades y buenas condiciones laborales; herramientas implementadas de forma empírica por cada empresario, quienes han percibido buenos resultados, resaltando que el defraudador se reinventa para lograr su cometido y de tal forma las empresas están en constante evolución, monitoreando los resultados de los mecanismos y herramientas implementadas para determinar si son eficaces o si existe la necesidad de nuevas herramientas de gestión para controlar el riesgo de fraude en la organización.

Los hallazgos obtenidos en las organizaciones de Caucaasia podrían, incluso, ser comparables con los de organizaciones similares del sector MiPymes de la región del Bajo Cauca, comprendiendo que no distancian mucho de otros resultados similares en los que una generalidad está dada por las prácticas de control interno casi siempre empíricas, no documentadas y que no cumplen el principio de eficacia operativa para el control dado que no son aplicadas en todos los

momentos organizacionales sino, como ya se mencionó, sólo a partir de la necesidad creada o como repercusión o reacción al riesgo ya materializado.

Se recomiendan herramientas que al aplicarlas en conjunto se observan mejores resultados, las cuales son la matriz FODA, sistema de control interno y motivación al empleado, estas herramientas son de fácil implementación relacionado con su coste y de vital importancia teniendo en cuenta los beneficios que aporta a las organizaciones.

### Referencias bibliográficas

- Acosta, M. (2020). *Marsh*. Obtenido de <https://www.marsh.com/co/insights/risk-in-context/control-interno-empresarial.html>
- Alcaldía de Cauca, Antioquia. (2017). *Alcaldía de Cauca, Antioquia*. Obtenido de <http://www.caucasia-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Bermúdez Gómez, H. (2015). *Comunidad contable*. Obtenido de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Contrapartidas/el-control-interno-ha-sido-reglamentado.asp?>
- Bilbao Corrales, A. E., García Ramirez, B. A., Rios López, Y. A. (2009). El fraude contable: un enemigo que convive con las Pymes. *Revista UdeA*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323584/20780739>
- Calleja Madinabeitia, L. (2014). Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14550/TFG\\_Calleja.pdf;jsessionid=8E1EF1D295AA69B97908E20FD729C925?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14550/TFG_Calleja.pdf;jsessionid=8E1EF1D295AA69B97908E20FD729C925?sequence=1)
- Colombia, E. C. (1993). *Gov.co*. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_87\\_1993.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_87_1993.pdf)
- Coopers & Lybrand (1997). “Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO”. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Cressey, D. (1961). *The Prison: Studies in institutional organization and change*. Nueva York: Holt. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Chiquiza, J. (2018). *La alta gerencia es una de las áreas que está más involucrada con el fraude empresarial*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/la-alta-gerencia-es-una-de-las-areas-que-esta-mas-involucrada-con-el-fraude-2765339>

- Flórez Calle, L. J. (2012). Implementación de Productos de Seguridad Electrónica en el Sector Industrial de Pereira. *Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira*. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/1100>
- HERNÁNDEZ CRUZ, N. (2017). "DIFERENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE UN GRUPO DE TRABAJADORES DE. *Revista UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de <http://186.151.197.48/tesisjrkd/2017/05/43/Hernandez-Norma.pdf>
- Huang, S. Y.-C.-A. (2017). Fraud detection using fraud triangle risk factors. *Information Systems Frontiers. Inf Syst Front*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9647-9>
- La república, (2020). Conozca las condiciones que debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme. <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>
- Martínez, R. &. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/276552321.pdf>  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/14632/12788>
- Piedrahita, V. (2019). *Explicación NIA 240*. Caucasia: Apuntes tomados en clase.
- Ochoa, L., & Zamorra, J. y Guevara, J. (2011). ¿Cuál ha sido la responsabilidad de la Auditoría en los escándalos financieros? *Contaduría Universidad de Antioquia*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/14632/12788>
- Soler, F., Varela, P., Oñate, A., Naranjo, E. (2017). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/276552321.pdf>
- Salvador Lafuente, A. (Sf). *Fraudeinterno.wordpress*. Obtenido de <https://fraudeinterno.files.wordpress.com/2016/12/fraude-interno-prevencic3b3n-detecic3b3n-y-tratamiento.pdf>
- Sánchez, L. (2013). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-salario-como-motivacion-en-la-empresa.html>
- Sandoval, A. (2010). Obtenido de <https://studylib.es/doc/5271533/fraude--una-amenaza-permanente-por--andres-sandoval>



Sanmiguel Vidueira, M. E. (2019). *Ekon*. Obtenido de <https://www.ekon.es/importancia-inventarios-empresa/#:~:text=El%20control%20de%20inventario%20es,los%20clientes%20a%20otros%20proveedores>

Càmara valencia. (2016). *Càmara valencia*. La importancia del análisis FODA. Obtenido de <https://www.master-valencia.com/estudiar-mba/la-importancia-de-un-foda/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20o%20FODA,a%20nivel%20interno%20como%20externo>

Zamudio, M. (2020). *Axis Communications*. Obtenido de <https://www.axis.com/blog/secure-insights-es/2020/04/10/camaras-de-seguridad-en-su-negocio/>