

El control en las PYMES mexicanas *The Control in the Mexican PYMES*

Roberto Joya Arreola,¹ Luis Carlos G3mez Adame² y Luz Mar3a Ortiz Paniagua²

¹ Centro Universitario de la Costa SUR-Universidad de Guadalajara (CUCSUR-UDG), Autl3n de Navarro, Jalisco, M3xico
robertojoyaarreola@yahoo.com.mx

² Centro Universitario de la Costa SUR-Universidad de Guadalajara (CUCSUR-UDG), Autl3n de Navarro, Jalisco, M3xico
carlosgamez@yahoo.com.mx

RESUMEN

Las Peque1as y Medianas Empresas (PYMES) mexicanas presentan un alto nivel de quiebra empresarial, y alrededor del 50 % de estas no subsiste m3s de dos a1os, en lo cual inciden factores como la falta de control financiero, que crea condiciones para la comisi3n de fraudes. Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo determinar los principales problemas de control financiero en su v3nculo con el fraude y la quiebra empresarial. Para la investigaci3n se utilizaron los m3todos de an3lisis y s3ntesis que permitieron resumir los aspectos esenciales del tema abordado: encuestas para recabar la informaci3n necesaria, y estudios de caso a partir de las PYMES con fracaso empresarial de Autl3n de Navarro y estad3sticos para el procesamiento de la informaci3n.

PALABRAS CLAVE: control financiero, quiebra, tri3ngulo del fraude.

ABSTRACT

The Mexican Small and Medium Companies (PYMES for their initials in Spanish) present a high level of managerial crash, where around 50 % they don't subsist more than two years, in that impact such factors as the lack of financial control that create conditions for the commission of frauds. Reason why, the present work has as objective to determine the main problems of financial control in its bond with the fraud and the managerial crash. In the realization of the investigation were used the methods of analysis and synthesis that it allowed to synthesize the essential aspects of the state of art of the approached topic: the empiric ones as the surveys to procure necessary information, study of case starting from PYMES with managerial failure of Autl3n de Navarro and statistical for the prosecution of the information.

KEYWORDS: financial control, breaks, triangle of the fraud.

RECIBIDO: 9/3/2015
ACEPTADO: 17/4/2015
CLASIFICACI3N JEL: M41

Introducci3n

Los cambios profundos en los entornos empresariales a escala internacional han provocado que se

modifiquen los procesos internos de las organizaciones y, por tanto, la gesti3n como un todo. En tal

sentido, el control financiero ha adquirido nuevos enfoques y proyecciones.

Sin embargo, estudios realizados por la Universidad de Guadalajara (2008) muestran que las PYMES mexicanas cuentan con algunos problemas, entre los que se destacan los recursos financieros limitados, los cambios en el costo de la materia prima, la falta de capital para invertir, la dificultad para adquirir préstamos, la falta de capital de trabajo y la ausencia de controles financieros. Por lo cual es muy frecuente que el 90 % de estas empresas quiebren antes de los cinco años de existencia y les sea difícil expandirse y crecer.

Se añade el desarrollo en el campo científico de la teoría del triángulo de fraude que identifica tres elementos de su composición: motivación, racionalización y oportunidad. Esta última vinculada con la falta de controles y el descuido en el manejo de los activos y las cuentas de una empresa, organización o entidad. Lo planteado evidencia la directa relación entre fraude-control-quiebra.

Este trabajo diagnostica los fundamentales problemas de control financiero en las PYMES de Autlán de Navarro, Jalisco, México, que crean la oportunidad en el triángulo de fraude para la quiebra de estas empresas.

El control financiero

Las «finanzas» a partir de los postulados de Gitman y Weston se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero, mientras que la «administración financiera» (Fernández, 2011) es el conjunto de principios, técnicas y procedimientos utilizados para administrar el dinero dentro del proceso operativo de una empresa en la búsqueda de maximizar su valor y la riqueza de sus dueños.

Existe el consenso autoral de que la administración financiera tiene entre sus principales tareas el control financiero. Sin embargo, resulta necesario partir de la definición de «control», de la que se ofrecen a continuación variantes:

- Proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (James Stoner, 1996).
- Conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen conforme lo planificado (Lezama, 2014).

- Proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente (Stephen Robbins, 2010).

El control está asociado a vigilar, comprobar y verificar el cumplimiento de un plan o proyección, con el fin de tomar decisiones. Por lo tanto, el control financiero constituye la fase posterior a la implantación de los planes financieros, y trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y su oportuna modificación, debido a cambios imprevistos (Fernández, 2011, p. 11).

Para esta autora, el control de la gestión financiera implica una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en este proceso. Por un lado, el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros para obtener logros; y, por otro, exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva, dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero es definido por un determinado marco de planificación y lo segundo, por la sistematización operativa del control.

Al definir el control financiero deben estar presentes los siguientes aspectos:

- La fase posterior a la implantación de los planes financieros.
- El proceso de retroalimentación
- El cumplimiento de lo planificado.

Esta forma de control ayuda a los ejecutivos de una empresa a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas y a determinar el futuro de las inversiones de la organización; sin embargo, existen otros elementos, como la interpretación de los datos financieros, con el fin de valorar la situación en que se encuentra la empresa.

El objetivo general del control financiero es utilizar sus técnicas y herramientas como elemento estratégico en el logro de una efectiva y oportuna toma de decisiones, lo que contribuye con la visualización de cómo se administra un negocio para lograr los objetivos y las metas organizacionales.

Sus principales objetivos son los siguientes:

- Diagnosticar la situación financiera de la empresa.
- Trazar estrategias y tomar decisiones que solucionen las limitaciones o problemas encontrados, y ajustar los planes.
- Retroalimentar a la empresa con el cumplimiento de las soluciones previstas.

Su importancia, por otra parte, radica en los siguientes aspectos:

- Brinda a la gerencia empresarial una interpretación global del cumplimiento de las funciones económico-financieras, al integrar las variables estratégicas de la empresa a las aplicadas al área de la administración y las finanzas.
- Permite la corrección de desviaciones sobre la marcha, reaccionando ante los cambios, lo que posibilita la retroalimentación y los ajustes a los planes financieros, que sirvan como base en la toma de decisiones alternas para alcanzar o reformular planes y metas.
- Posibilita la mejora continua de los resultados, el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial.
- Permite la eficiente toma de decisiones operativas y estratégicas.

El control es una herramienta en manos de la gerencia empresarial que posibilita responder a las amenazas o las oportunidades del entorno, porque ayuda a detectar los cambios que afectan los productos y los servicios de sus organizaciones.

Aunque en la bibliografía no existe un consenso en cuanto a la apertura o cantidad de etapas del control financiero, sí hay un acuerdo en relación con su contenido, por lo cual se asumen las siguientes etapas declaradas por Lezama (2014):

- Definir resultados futuros: los directivos de la empresa establecen parámetros (indicadores) después de realizar un análisis financiero y examinar la situación de la empresa. Se tiene en cuenta la mayor rentabilidad de la inversión, incrementar el margen neto, disminuir el grado de

endeudamiento, bajar el apalancamiento, etcétera.

- Determinar objetivos futuros: en esta etapa del control la empresa planea los aspectos futuros. Para esto hace uso del análisis factorial, con lo que tiene mayor control de las condiciones externas y así evita problemas de abastecimiento, producción, comercialización y cobranzas.
- Acción correctiva: es la última etapa de control financiero, cuando ya se está seguro de que la problemática de la empresa puede ser solucionada con las medidas correctivas aplicadas; en este aspecto se debe tomar en cuenta que una decisión puede ser irreversible.

Los estándares deben ser flexibles: se deben conservar márgenes en los estándares previstos, ya que de no ser así pueden existir problemas, en caso de que no se logren las metas planeadas; y los flujos de información constantes: deben existir claramente los canales de información, de tal manera que las metas no logradas sean informadas directamente.

A su vez, las correcciones de las posibles desviaciones deben ser informadas de manera directa a los responsables de área.

Múltiples son las causas de dificultades financieras que impactan el control financiero, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Inventarios en excesos que traen consigo pérdidas por deterioro, almacenaje, obsolescencias, conjuntamente con el incremento del costo oportunidad del inventario, al ser dinero inmovilizado en existencias que no generan beneficios a la empresa.
- Cuentas por cobrar en exceso que representan inmovilización de recursos e incremento de su costo oportunidad.
- Inversión en activos fijos tangibles por encima de las necesidades de la empresa, lo que incrementa el costo de producción y, por ende, la rentabilidad.
- Condiciones operativas muy por debajo de las que se verifican en empresas similares, que la ponen en desventaja en el mercado.

- No adecuada planificación y distribución de la utilidad.

El fraude y el triángulo de fraude

A nivel internacional se cuenta con diversos conceptos respecto al fraude, a continuación se presentan los principales.

Según las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* del Instituto de Auditores Internos (IAI) de Colombia, se denomina «fraude» a cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, la ocultación o la violación de confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, evitar pagos o pérdidas de servicios, o asegurarse ventajas personales o de negocio.

Según Rusenias (2001), los fraudes constituyen acciones deshonestas e intencionadas que ejecutan funcionarios o personas vinculadas con la empresa, con el claro objetivo de lograr un beneficio propio. Son un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objeto de privar a otros de su propiedad o derechos.

Según Comer (1987) es «todo comportamiento mediante el cual una persona trata de lograr una ventaja deshonesto respecto a otra» (p. 6).

Es necesario delimitar conceptualmente cuando se está en presencia de un fraude o de un error.

Los errores se refieren a acciones u omisiones no intencionales cometidos por los funcionarios responsables, que no afectan significativamente la razonabilidad de la información económico-financiera o de otro tipo, que emite la organización.

Los fraudes son acciones u omisiones intencionales por parte de uno o más individuos de la gerencia, los encargados del mando, empleados o terceras partes, que impliquen el uso del engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal. La intencionalidad se involucra cuando la persona realiza consciente y voluntariamente la acción u omisión correspondiente y ha deseado su resultado o, cuando, sin querer, el resultado prevé la posibilidad de que se produzca y asume este riesgo.

Los fraudes se clasifican del modo siguiente:

- Información financiera fraudulenta: implica variaciones u omisiones en cantidades,

o revelaciones en los estados financieros para engañar a sus usuarios.

- Delitos: violaciones de las disposiciones jurídicas aplicables. Los delitos se refieren a aquellas acciones u omisiones que pueden ser consideradas socialmente como peligrosas y prohibidas por la ley bajo conminación de una sanción penal.

Hay cuatro teorías muy útiles para la comprensión del fraude (Comer, 1987):

1. Teoría de la variedad de oportunidades.
2. Teoría de la ocultación.
3. Teoría de las desviaciones.
4. Teoría de la colusión mínima y de la colusión generalizada.

Teoría de la variedad de oportunidades

Todas las personas tienen la oportunidad de cometer un fraude, en el que intervienen tres factores que, naturalmente, difieren de una persona a otra y de un momento a otro, como aparece a continuación:

- El acceso que el sujeto activo tenga o pueda conseguir a los locales, activos, cuentas y los sistemas informáticos o de información.
- La experiencia práctica o la destreza para determinar la oportunidad y explotarla.
- La disposición del tiempo necesario para planear y cometer el fraude.

De estos, el acceso es probablemente el más importante: puede lograrse cuando existan condiciones tales como extrema confianza o habilidad desmedida para lograrlo. La mayor parte de los fraudes en las empresas se producen debido a la quiebra de la confianza por parte de los empleados u otras personas a las que se haya permitido el acceso. Al respecto, muchas empresas se comportan con negligencia al no verificar los antecedentes de sus posibles empleados.

Teoría de la ocultación

El fraude es una realidad sencilla y su objetivo radica en lograr un beneficio ilegal. El sujeto

activo introduce deliberadamente un elemento de confusión antes, durante o después de la comisión del acto delictivo para ocultarlo o ayudar a su realización. La ocultación desvía la atención de la carencia del activo; disfraz, confunde o retrasa su descubrimiento o impide la identificación del autor. La codicia del infractor es tal que, una vez que prepara o encuentra la oportunidad de delinquir, la explota sin vacilación, y trata de intensificarla y extenderla. El infractor tratará, por regla general, de ocultar la pérdida y las pruebas que ponen de manifiesto su responsabilidad.

Se deberá distinguir los conceptos de «falseamiento» y «manipulación». Por «falseamiento» se entenderá la falsificación de una realidad comercial, personal o física antes o después de la sustracción o durante esta, con la finalidad de ayudar a cometer el delito o para ocultar la pérdida. Por «manipulación» se asumirá la falsificación que se realiza en los documentos, y su objetivo es ocultar el fraude o ayudar a su comisión.

Teoría de las desviaciones

El fraude es un comportamiento desviado. Para los infractores, las oportunidades de delinquir y ocultar su responsabilidad son limitadas. Estas limitaciones, más la presión que ejercen para superarlas, suelen generar desviaciones con respecto a los procedimientos y comportamientos aceptados.

Teoría de la colusión mínima y de la colusión generalizada

La colusión es un elemento integrante de muchos fraudes y resulta bastante más común de lo que la mayoría de las personas honradas suponen. Normalmente, se produce para lograr los objetivos siguientes:

- Para proporcionar las oportunidades, los recursos y las técnicas necesarios para cometer el fraude –colusión mínima.
- Para compartir los beneficios de los fraudes menos cualificados entre el máximo número de personas –colusión general o fraude institucionalizado.

En la figura 1 se muestra los factores decisivos de un fraude según Comer (1987).

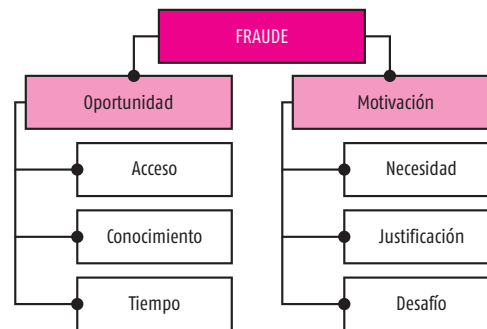


Figura 1. Factores decisivos del fraude.

Fuente: elaboración propia.

Uno de los exponentes más consultados en este tema es Donald Cressey (1961), criminólogo estadounidense que desarrolló uno de los modelos más aceptados y que explica por qué buenas personas cometen fraude. Este modelo se conoce como el triángulo de fraude. Su investigación se centró en defraudadores a quienes llamó violadores de la confianza. El triángulo de fraude distingue los tres factores que deben estar presentes para que una persona común cometa fraude, los cuales aparecen a continuación:

1. Poder (incentivo / presión): la administración o algunos empleados tienen un estímulo o están bajo presión, lo que les da una razón para cometer fraudes.
2. Oportunidad: existen circunstancias como la ausencia y la ineficiencia de controles, o la capacidad que tiene la administración para suprimirlos, que facilitan la oportunidad de perpetrar un fraude.
3. Racionalización / actitud: aquellas personas que son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética personal o que poseen una actitud, carácter o conjunto de valores que les permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto.

Herrera (2014) analiza los elementos del fraude de la forma siguiente:

- La motivación está dada por las circunstancias que rodean a la persona que

lo comete. Puede ser que un empleado tenga una relación extremadamente demandante con su esposo(a), quien quiere darse lujos que este no puede cubrir. Es posible que una persona querida esté en un delicado estado de salud y no existen los medios económicos para atender esta emergencia, o que un empleado tiene el ego bastante alto y quiere llevar un estilo de vida más allá de sus medios. Muchas situaciones similares motivan a un empleado a cometer fraude cuando los controles son inexistentes o si existen no son ejercitados con la diligencia que todo programa de prevención amerita.

- La racionalización es simplemente la explicación que el individuo que ha cometido fraude le da a su propia conciencia para justificar la acción y, de esta manera, evitar sentimientos de culpa.

Una de las formas de racionalización más frecuentes ocurre cuando un funcionario siente que la remuneración que recibe por sus servicios no refleja el esfuerzo y la contribución hecha a la empresa. Entrar facturas ficticias y obtener pago por bienes no despachados es simplemente una retribución adicional al salario regular, el cual es injusto según la racionalización de este funcionario. Cuando existe descontento general en una organización el terreno está abonado para que aquellos que no tienen gran sentimiento de respeto por los principios y los valores cometan fraudes que menoscaban el presente y futuro de la empresa.

- El más peligroso de todos los componentes de fraude es la oportunidad. Muchos han denominado «crímenes de oportunidad» a este tipo de ilícitos. Es obvio que un manejo descuidado y sin control de los bienes de una empresa facilita que dinero en efectivo sea hurtado. Por ejemplo, no tener un procedimiento para depositar los recaudos de cartera de una forma sistemática, y preferiblemente el mismo día, conlleva a faltantes que la mayoría de las veces no son recuperados.

Según Comer (1987), con frecuencia el fraude es previsible, tanto en su alcance como en su dirección, y depende de los controles y del clima interno creado por la dirección de cada empresa.

El control financiero y el fraude en las PYMES de Autlán de Navarro

Para evaluar cómo la falta de control financiero en las PYMES de Autlán de Navarro influyó en la quiebra o el no crecimiento empresarial se aplicó una encuesta, elaborada a partir de la experiencia de los investigadores, con 37 ítems, en la que a partir de un muestreo aleatorio simple se trabajó con una muestra de 81 empresas (19,7 %) que habían fracasado en los últimos cinco años.

Se detectó que los fundamentales problemas de control financiero –a partir de considerar la frecuencia relativa en el procesamiento del cuestionario aplicado a la muestra, a través del programa SPSS versión 15.01– son los siguientes:

- Las acciones y los certificados de tesorería no están controlados convenientemente, y los no usados.
- Las personas que manejan los sistemas de caja y bancos no se encuentran afianzadas.
- Los comprobantes utilizados no se cancelan con el sello fechador de pagado.
- No siempre salen los cheques de reembolso a favor de la persona encargada de su custodia.
- No se custodia independientemente al cajero los activos negociables.
- No están autorizadas por el personal competente todas las cuentas bancarias, así como las combinaciones de firmas que se requieren.
- No existen procedimientos para notificar a los bancos que la persona autorizada para firmar cheques se separó de la empresa.
- Aunque prevaleció con un 70 % la prohibición de la firma de cheques en blanco, la parte que no lo tiene prohibido considera que no se satisface a los funcionarios.
- No se listan los cheques y otros valores recibidos por una persona independiente al cajero antes de que se lo entreguen a este.

- El 30 % consideró que, no obstante, no se comparaban estos listados con los registros de ingreso a caja.
- Al efectuar cobros por medio de una sucursal no es requisito que los depósitos se hagan a una cuenta sujeta a retiro por la oficina matriz; el banco tampoco envía copia de los depósitos a esta última; y no se comparan estas copias de los depósitos con los avisos de cobros a la sucursal.
- No se concilia la cuenta de banco con el estado de cuenta del banco.
- No se sellan los cheques en el momento que se reciben con un endoso.
- No se registran en el momento de recibirse los cheques postdata dos y otras remesas, los cuales, además, no se guardan en lugares seguros hasta su depósito.
- No se tienen procedimientos para que los cheques y giros no sean manejados por empleados a cargo de las cuentas por cobrar antes de sus registros en libros.
- No existen salvaguardas apropiadas para evitar su mal uso en los casos de cheques como instrumentos de registro en el auxiliar de cuentas por cobrar.
- No se entregan los cheques, giros, etcétera, a un empleado distinto al que efectúa los depósitos.
- No formula las conciliaciones un empleado diferente al que participa en la preparación, aprobación o firma de los cheques, o el que maneja cobros.
- No existe seguridad física en la salvaguarda de los valores.
- No se requiere la presencia de funcionarios para tener acceso a los valores.
- No se realiza arqueo periódico por sorpresa a los valores.
- No se envían estados de cuenta a los clientes o deudores.
- No existe control aprobado sobre las cuentas incobrables canceladas.
- No se clasifica por antigüedad las cuentas por cobrar.
- No existe una política definida sobre la inversión en activos fijos.
- No siempre se lleva registrado el activo fijo totalmente depreciado y que aún se encuentre en uso.
- No se hacen investigaciones ni avalúos del activo para fines de aseguramiento.
- Generalmente no existe póliza de seguro que proteja los activos contra riesgos.
- No siempre la persona que autoriza el pago es independiente del departamento de compra.
- No siempre la persona que autoriza el pago de documentos es independiente de quien haya solicitado la erogación.
- No siempre la persona que autoriza el pago es independiente del cajero o de quien firma el cheque.
- Generalmente no es fácil balancear el registro de documentos por pagar con la cuenta control.
- Por lo general, el registro de documentos por pagar no permite el conocimiento exacto de los intereses acumulados por pagar.
- Generalmente el procedimiento establecido no garantiza el exacto, oportuno y correcto registro de todas las operaciones, de tal forma que puedan aprovecharse descuentos por pronto pago y hacer una buena programación de pagos.
- No existe una adecuada planeación financiera ni fiscal.

El 61 % (49 PYMES) refleja que en algún momento de su existencia se detectaron actividades fraudulentas, en las que incidió la falta de control financiero.

Conclusiones

El resultado del trabajo realizado muestra como las PYMES del municipio de Autlán de Navarro, Jalisco, México, presentan falta de control financiero básico, lo que ha creado la oportunidad para la comisión de fraudes y ha llevado a estas empresas a la quiebra empresarial.

Uno de los factores que ha incidido en esta situación es la falta de cultura de control y el desconocimiento de cómo aplicar el control financiero por parte de estos empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

- CHAPMAN, W. (1965): *Procedimientos de auditoría*, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, <www.masoportunidades.com.ar/aviso/4349694-procedimientos-de/pdf> [10/9/2014].
- CEPEDA, G. (2000): *Auditoría y control interno*, Editorial Kimpres, Buenos Aires.
- CRESSEY D. (1961): *Crímenes de cuello blanco*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- COMER, M. (1987): *El fraude en la empresa. Manual para su detección y prevención*, Ediciones Deusto, Madrid.
- FERNÁNDEZ, A. (2011): *Manual de administración financiera del capital de trabajo*, Universidad de Camagüey [inédito].
- GITMAN L. (1999): *Administración Financiera Básica*, Editorial Mac Graw Hill, México, D. F.
- HERRERA, C. (2014): «Elementos del fraude», Red de conocimiento en auditoría y control interno, Bogotá, <www.Audilool.org>, <<http://accounting.bellaonline.com/Site.asp>> [10/9/2014].
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA) (2012). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*, <www.iiacolombia.com/resource/ippfNormas.pdf> [15/07/2014].
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (2013): *Normas y procedimientos de auditoría y normas para atestiguar*, Perú Contadores, <<http://www.perucontadores.com/bolindex.htm>> [10/9/2014].
- MARTÍNEZ, F. (1984): *El contador público y la auditoría administrativa*, Editorial PAC, México, D. F.
- MANCILLA, B. y A. SAMUEL (2000): *Control interno. Informe coso*, Ediciones ECOE, México, D. F.
- PERDOMO, A. (2001): *Fundamentos de control interno*, Ediciones PEMA, México, D. F.
- ROBBINS, S. y M. COULTER (2010): *Administración*, Editorial Prentice-Hall, México, D. F.
- RUSENAS, R. (2001): *Auditoría interna y operativa. Fraude y corrupción*, Ediciones La Ley, Buenos Aires.
- SANTILLANA, J. R. (2003): *Establecimiento de sistemas de control interno*, Grupo GEO, México, D. F.
- SANTILLANA, J. R. (2005): *Manual del auditor*, tomos I y II, Editorial ECAFSA, México, D. F.
- STONER, J. (1996): *Administración*, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, D. F.
- VELASCO, L. y A. PRIETO (2012): *Auditoría práctica*, Editorial Banca y Comercio, México, D. F.
- WESTON, F. (2001): *Fundamentos de administración financiera empresarial*, Editorial Ariel, Madrid.

•••