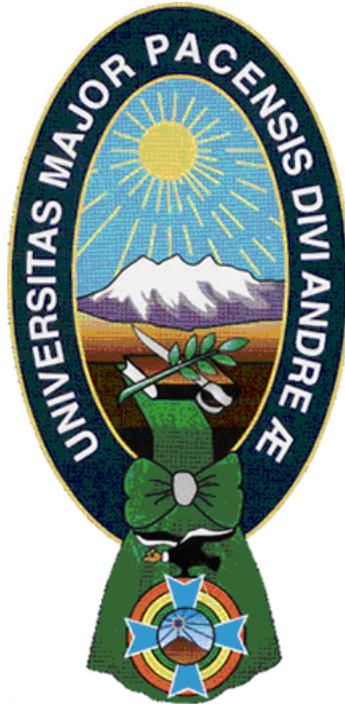


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE AUDITORÍA**



## **PROYECTO DE GRADO**

**“DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE FRAUDE Y  
DESARROLLO DE RIESGOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL”**

**POSTULANTE:**

**SHIRLEY ALISON MONTALVO LARREA**

**TUTOR:**

**LIC. ADOLFO MENDOZA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2010**

## INDICE

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1	Justificación Teórica.....	3
1.2.2.	Justificación Práctica.....	4
1.3.	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1	Planteamiento del Problema.....	4
1.3.2.	Formulación del Problema.....	6
1.4.	HIPOTESIS.....	6
1.5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1.	Objetivos Generales.....	6
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	7
1.6.	ALCANCE.....	7
1.7.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	8
1.7.1	variable independiente.....	8
1.7.2.	variable dependiente.....	8

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1.	¿QUE ES EL FRAUDE?.....	9
2.2.	EL MANEJO DE LOS RIESGOS.....	11
2.3.	CARACTERÍSTICAS DEL FRAUDE .....	14
2.4	FRAUDE Y LA ESTAFA EN LOS NEGOCIOS.....	15
2.5	ACTITUD REACTIVA FRENTE AL FRAUDE .....	15
2.6.	ESTRATEGIAS EFECTIVAS CONTRA EL FRAUDE.....	16
2.7.	TENDENCIAS ACTUALES.....	17
2.8.	MODALIDADES DE FRAUDE .....	20
2.9.	PANORAMA LEGAL DEL DELITO.....	20
2.10.	RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR ANTE EL FRAUDE.....	21

<b>2.11</b>	<b>LAS NORMAS DE AUDITORIA Y LOS FRAUDES.....</b>	<b>22</b>
<b>2.12</b>	<b>RESPONSABLES Y OPERADORES DEL FRAUDE.....</b>	<b>22</b>
<b>2.12.1.</b>	<b>Motivos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.12.2.</b>	<b>Atributos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.13.</b>	<b>INDICADORES DE FRAUDE.....</b>	<b>25</b>
<b>2.13.1.</b>	<b>RIESGOS DE PERSONAL.....</b>	<b>27</b>
<b>2.13.1.1.</b>	<b>Estilo Administrativo Autocrático.....</b>	<b>27</b>
<b>2.13.1.2.</b>	<b>Desajuste o Desacuerdo Entre la Personalidad y la Posición.....</b>	<b>28</b>
<b>2.13.1.3.</b>	<b>Comportamiento Inusual.....</b>	<b>28</b>
<b>2.13.1.4.</b>	<b>Actos Ilegales.....</b>	<b>29</b>
<b>2.13.1.5.</b>	<b>Estilos de Vida Costosos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.13.1.6.</b>	<b>Vacaciones no Tomadas.....</b>	<b>29</b>
<b>2.13.1.7.</b>	<b>Personal de Baja Calidad.....</b>	<b>30</b>
<b>2.13.1.8.</b>	<b>Moral Baja.....</b>	<b>30</b>
<b>2.13.1.9.</b>	<b>Alta Rotación del Personal.....</b>	<b>30</b>
<b>2.13.1.10.</b>	<b>Compensación Vinculada al Rendimiento.....</b>	<b>30</b>
<b>2.13.2.</b>	<b>RIESGOS CULTURALES.....</b>	<b>31</b>
<b>2.13.2.1.</b>	<b>Resultados a Cualquier Costo.....</b>	<b>31</b>
<b>2.13.2.2.</b>	<b>Compromiso Deficiente con el Control.....</b>	<b>31</b>
<b>2.13.2.3.</b>	<b>Sin Código de Ética Comercial.....</b>	<b>32</b>
<b>2.13.2.4.</b>	<b>Obediencia Incuestionable del Personal.....</b>	<b>32</b>
<b>2.13.3.</b>	<b>RIESGOS ESTRUCTURALES.....</b>	<b>33</b>
<b>2.13.3.1.</b>	<b>Estructuras Complejas.....</b>	<b>33</b>
<b>2.13.3.2.</b>	<b>Sitios Remotos Pobrementemente Supervisados.....</b>	<b>33</b>
<b>2.13.3.3.</b>	<b>Varias Firmas de Auditores.....</b>	<b>34</b>
<b>2.13.4.</b>	<b>RIESGOS COMERCIALES.....</b>	<b>34</b>
<b>2.13.4.1.</b>	<b>Estrategia Comercial Pobrementemente Definida.....</b>	<b>34</b>
<b>2.13.4.2.</b>	<b>Utilidades Muy por Encima de las Normas de la Industria.....</b>	<b>34</b>
<b>2.13.4.3.</b>	<b>Desequilibrio Entre el Crecimiento y el Desarrollo de Sistemas.....</b>	<b>35</b>
<b>2.13.4.4.</b>	<b>Reputación Pobre.....</b>	<b>35</b>
<b>2.13.4.5.</b>	<b>Problemas de Liquidez.....</b>	<b>35</b>

<b>2.14</b>	<b>LOS RIESGOS DE FRAUDE EN EMPRESAS DE SERVICIOS.....</b>	<b>36</b>
<b>2.14.</b>	<b>LOS RIESGOS CLAVES.....</b>	<b>36</b>
<b>2.15.</b>	<b>VENTAS.....</b>	<b>36</b>
<b>2.15.1.</b>	<b>Fraudes de la Administración y de los Empleados.....</b>	<b>37</b>
<b>2.15.2.</b>	<b>Fraudes Externos.....</b>	<b>42</b>
<b>2.16.</b>	<b>COMPRAS.....</b>	<b>43</b>
<b>2.16.1.</b>	<b>Fraudes Externos.....</b>	<b>45</b>
<b>2.17.</b>	<b>INVENTARIO.....</b>	<b>46</b>
<b>2.18.</b>	<b>EFFECTIVO Y SISTEMAS DE PAGOS.....</b>	<b>49</b>
<b>2.19.</b>	<b>OTROS FRAUDES.....</b>	<b>49</b>

### **CAPITULO III**

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA DE .INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.</b>	<b>MÉTODO DE ESTUDIO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.</b>	<b>FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>52</b>

### **CAPITULO IV**

#### **PROPUESTA**

<b>4.</b>	<b>COMBATIENDO EL FRAUDE.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.</b>	<b>CÓDIGO DE ÉTICA COMERCIAL.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.</b>	<b>POLÍTICAS EFECTIVAS DE PERSONAL.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Investigación a Fondo en el Reclutamiento.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Evaluaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Procedimientos de Salida.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Identificar los Riesgos de la Industria.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>Identificar las Circunstancias Particulares que pueden Aumentar el Riesgo.....</b>	<b>59</b>

4.3.3.	Revisar cómo maneja la compañía el riesgo de Fraude.....	60
4.4.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	61
4.4.1.	Control Interno Administrativo.....	63
4.4.2.	Control Interno Contable.....	63
4.5.	PLANES DE RESPUESTA AL FRAUDE.....	63
4.6.	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	66
4.7.	ANALISIS FODA.....	67

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	CONCLUSIONES.....	75
5.2.	RECOMENDACIONES.....	76

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## **RESUMEN**

Proyecto de Grado

Tema: **“DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE FRAUDE Y DESARROLLO DE RIESGOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL”**

**POSTULANTE: SHIRLEY ALISON MONTALVO LARREA**

El fraude, como parte inherente de todo negocio, es difícil de eliminar en una sola fase y de manera inmediata, si se puede mitigar o evitarse en el mejor de los casos teniendo políticas administrativas de prevención, a través de efectivos controles contables y operacionales, pues es importante tener en cuenta que son las personas las que cometen el fraude en las empresas y no así la maquinaria o el sistema, sin embargo este tipo de políticas empresariales pueden llegar a ser muy costosos, especialmente si hablamos de una empresa en desarrollo, por lo que a la fecha podemos ver que las empresas no aplican estos sistemas a prevención y son víctimas constantes de fraudes, ello se detecta a través de las innumerables denuncias por los delitos de apropiación indebida, abuso de confianza y otras figuras jurídicas que se presentan y se ventilan en los estrados judiciales.

Otro factor inherente al crecimiento del fraude es que vivimos en un mundo de cambios acelerados, cambio y desarrollo que está creando mayores incentivos para el fraude y amplía la gama de opciones y formas de defraudar, no solo a la empresa internamente, sino también se llega a defraudar al estado, cuando se trata de relaciones estado – privado o viceversa.

El fraude no es simplemente dado a nivel operativo, sino que puede ocurrir y darse por cualquier nivel de una empresa, hay por ende una tipología de fraude que por lo general es cometido por la administración principal, otro tipo de fraude común en el nivel medio y en el operativo, sin embargo en el presente proyecto demostraremos que todos los niveles de una empresa se involucran directa o indirectamente en la comisión de un fraude, al dejar hacer o al dejar pasar, yendo en detrimento de la empresa a la que representan.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1. INTRODUCCIÓN

Cualquier compañía está en riesgo de fraude y la tarea de sus directores es manejar profesionalmente este riesgo, aplicando las mismas técnicas que se aplicarían a todos los problemas del negocio, es decir analizar el alcance y la escala del riesgo, desarrollar una estrategia para minimizar el riesgo e implementarla.

A simple vista se puede denotar que todas las Instituciones, llámense Públicas o Privadas son propensas a ser invadidas por el riesgo de Fraude, si bien se ha hablado bastante en nuestra literatura universitaria sobre las entidades Públicas, que son en arto riesgosas al no implementar los sistemas de control del cual han sido dotados mediante normativa, no es menos evidente que las Empresas e Instituciones Privadas Empresariales también son víctima de Fraude, por ello la tarea de todo Director, Gerente o cabeza de unidad de las empresas estatales autónomas, públicas y privadas, es el de manejar este riesgo aplicando técnicas de solución inmediatas, desarrollando y diseñando una estrategia que les permita establecer los indicadores del Fraude en el ámbito en el que se desenvuelven.

En este caso a fin de realizar una clara apreciación subsumiremos nuestro estudio a las entidades empresariales privadas y autónomas, donde gracias a un escueto análisis del Fraude nos permitimos clasificar el mismo en dos categorías:

- La remoción de fondos o activos del negocio
- La declaración falsa de la posición financiera del negocio

La remoción de fondos o activos incluye el robo de efectivo de las cuentas bancarias la remoción de otros activos tales como inventarios, manipulación de las relaciones de la compañía con los proveedores o los clientes. La declaración falsa de la posición financiera de la compañía incluye contabilidad falsa, tal como la omisión,

registro falso o manipulación de los registros contables de la compañía. Muchas compañías tienden a angostar su campo de visión, mirando únicamente los procedimientos y los controles contables, en lugar de enfocarse hacia los riesgos específicos de fraude que enfrenta el negocio. Únicamente toman en cuenta todo el espectro del riesgo. El defraudador no está interesado únicamente en el robo directo y con frecuencia claramente visible de efectivo, sino también: En la habilidad de un negocio para generar crédito, por ejemplo, a través de préstamos, garantías o crédito comercial.

En el poder o autoridad para comprometer al negocio en contratos, aceptar pasivos y aprobar facturas.

En la habilidad para controlar los recursos y los registros contables bajo una propiedad separada, por ejemplo, en lo relativo a fondos de pensión o fideicomiso y cuentas de los clientes.

Los procedimientos y controles contables pueden dar una falsa sensación de seguridad pueden operar en teoría en forma muy diferente a la práctica. Los defraudadores son oportunistas que sacan ventaja de las debilidades temporales o de las brechas desapercibidas entre la fortaleza aparente y la efectividad real de los controles.

Es importante apreciar la naturaleza del riesgo y recordar que es la gente, y no los negocios ni los sistemas, quienes cometen el fraude.

Algunas compañías han tomado medidas especiales para contrarrestar el fraude, por ejemplo nombrando funcionarios de seguridad o estableciendo unidades de investigación dedicadas al fraude. Algunas veces estas unidades sólo se encargan

de los fraudes que les informan y no desempeñan papel activo en ayudar a los directivos y a los gerentes a manejar el riesgo de fraude en el negocio. El enfoque también puede dirigirse únicamente hacia las amenazas externas (por ejemplo en los

bancos, o los fraudes con cheques y con tarjetas de crédito), pasando por alto la que puede ser la principal amenaza.

Otro enfoque de las compañías se dirige hacia los fraudes especializados que afectan a su industria en particular (por ejemplo, el fraude con pasajes aéreos en las compañías de aviación) pero ignora tipos de fraude más generales, tales como el fraude en el acopio, que puede ser un riesgo significativo para cualquier compañía en relación con proyectos mayores de capital, contratos de mantenimiento diseño o accesoria.

Los principales fraudes reportados de la prensa tienden a desviar la atención de aquellos riesgos que para la mayoría de las compañías, son los más importantes. Los informes de prensa con frecuencia son sensacionales en estilo y no benefician a las compañías por lo tanto creen que esto no sería posible que nos pasara y ni el riesgo de que ocurriera un fraude ligeramente diferente, pero devastador, en su propio negocio.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Justificación Teórica**

Los defraudadores operan a niveles diferentes dentro y fuera de una compañía y en una amplia variedad de circunstancias comerciales. Cada uno tiene sus propios motivos y oportunidades.

En el presente trabajo se tratara de determinar las características especiales, los motivos y atributos comunes de los defraudadores.

En el proceso de valoración de los riesgos, el auditor deberá considerar los factores de riesgo del fraude, que relatan tanto los errores que surgen de la información financiera fraudulenta y los errores que surgen de la correcta aplicación de los activos, en cada una de las categorías relativas a los factores del riesgo.

### **1.2.2. Justificación Práctica**

Si bien el fraude es en un amplio concepto legal, el interés del auditor específicamente se refiere a actos fraudulentos, que causen una importante mala interpretación de los estados financieros. El primer factor que distingue al fraude de un error, es si la acción fundamental que resulta de la mala interpretación de los estados financieros, es intencional o no es intencional. Dos tipos de malas interpretaciones son para la consideración del auditor de un fraude en una auditoria de estados financieros, las malas interpretaciones en los informes financieros fraudulentos y las declaraciones falsas que surgen de una incorrecta aplicación de los activos. Estos dos tipos de errores están descritos así

Los errores que surgen de información financiera fraudulenta, como son los errores intencionales u omisiones de cantidades y revelaciones en los estados financieros, para engañar a los usuarios de los mismos. La información financiera fraudulenta, puede involucrar actos tales como los siguientes.

- ♣ Manipulación, falsificación o alteración de los libros de contabilidad o documentos que lo soportan, de los cuales los estados financieros son preparados.
- ♣ Presentación falsa en, u omisión intencional de, eventos en los estados financieros, operaciones u otra información importantes.
- ♣ Falsa aplicación intencional de los principios de contabilidad relativos a cantidades, forma de presentación o revelación.

## **1.3. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

En nuestro país, gracias a publicaciones de prensa, se pone en conocimiento de crecientes números de defraudación y casos de fraude corporativo, que comprometen conciencias de ejecutivos y de sofisticados arreglos operativos y tecnología, se repiten día a día.

El fraude, como parte inherente de todo negocio, es difícil de eliminar en una sola fase y de manera inmediata, si se puede mitigar o evitarse en el mejor de los casos teniendo políticas administrativas de prevención, a través de efectivos controles contables y operacionales, pues es importante tener en cuenta que son las personas las que cometen el fraude en las empresas y no así la maquinaria o el sistema, sin embargo este tipo de políticas empresariales pueden llegar a ser muy costosos, especialmente si hablamos de una empresa en desarrollo, por lo que a la fecha podemos ver que las empresas no aplican estos sistemas a prevención y son víctimas constantes de fraudes, ello se detecta a través de las innumerables denuncias por los delitos de apropiación indebida, abuso de confianza y otras figuras jurídicas que se presentan y se ventilan en los estrados judiciales.

Otro factor inherente al crecimiento del fraude es que vivimos en un mundo de cambios acelerados, cambio y desarrollo que está creando mayores incentivos para el fraude y amplía la gama de opciones y formas de defraudar, no solo a la empresa internamente, sino también se llega a defraudar al estado, cuando se trata de relaciones estado – privado o viceversa.

El fraude no es simplemente dado a nivel operativo, sino que puede ocurrir y darse por cualquier nivel de una empresa, hay por ende una tipología de fraude que por lo general es cometido por la administración principal, otro tipo de fraude común en el nivel medio y en el operativo, sin embargo en el presente proyecto demostraremos que todos los niveles de una empresa se involucran directa o indirectamente en la comisión de un fraude, al dejar hacer o al dejar pasar, yendo en detrimento de la empresa a la que representan.

En resumen podemos decir que tanto la situación económica de nuestro país, como la falta de interés de las empresas para realizar un efectivo control de sus estados financieros, impositivos, etc., son motivos que llevan a los funcionarios o empleados de la empresa a cometer fraude, apoyados en los avances tecnológicos, lo cual lleva a que las empresas decaigan económicamente y por ende no crezcan según lo

esperado, o en el peor de los casos desaparezcan, perdiéndose con ello fuentes de trabajo, lo cual va en directo detrimento de la economía nacional.

### **1.3.2. Formulación del Problema**

**¿De qué manera el diseño y la elaboración de indicadores de Fraude dentro del Ámbito empresarial apoyaran a las mismas en su desarrollo, para identificar el fraude y corrupción en el ámbito empresarial?**

**¿La inexistencia de un sistema de control interno será la causa principal para que los funcionarios de empresas privadas realicen fraudes, irregularidades y robos?**

### **1.4. HIPOTESIS**

El diseño y la aplicación de un Plan Estratégico para detectar y prevenir el fraude en el ámbito empresarial apoyarán el desarrollo económico empresarial de nuestro país, logrando por ende estabilidad laboral y económica de las familias bolivianas que basan su economía en fuentes de trabajo otorgadas por las empresas privadas en el país.

### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. Objetivos Generales**

Diseñar un marco teórico de los posibles indicadores de fraude, logrando desarrollar los diferentes riesgos existentes dentro de las empresas a fin de que las empresas puedan aplicar un sistema de control de los mismos logrando de esta manera menor incidencia del fraude dentro de las mismas.

Desarrollar el marco teórico de los riesgos con los que se enfrentan las compañías bolivianas en todas las áreas del desarrollo económico.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una evaluación de las empresas privadas de nuestro país a objeto de lograr conocer el tipo de fraudes más comunes a los que son vulnerables.
- Formular un marco teórico apropiado sobre las características de los fraudes que ocurren comúnmente en las compañías
- Realizar un modelo de procedimiento que nos permita detectar y prevenir el fraude, logrando contribuir a que las empresas manejen el riesgo de fraude de manera más efectiva.
- Determinar qué tipos de fraude son los que las empresas realizan para beneficio propio y en detrimento del estado.
- Determinar los motivos que conducen a los propietarios, socios, empleados y dependientes de las empresas nacionales a realizar actos de fraude.
- Realizar una exhaustiva revisión del modo en que las compañías manejan el riesgo de fraude.
- Proponer la aplicación de un plan estratégico para combatir el fraude
- Definir un código de ética comercial que sea de carácter obligatorio para todos los funcionarios de las empresas.
- Proponer políticas efectiva para la selección y reclutamiento de personal en las empresas, evitando con la contratación adecuada el desarrollo del fraude

### **1.6. ALCANCES**

Comprende la documentación del análisis e interpretación del fraude referida a este proceso originado en la gestión 2008 con el objeto de facilitar e incorporar sistemas de control interno adecuados al sector empresarial.

## **1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **1.7.1. Variable Independiente.**

La variable independiente está identificada por el —Estado”, ya que emana de ella disposiciones legales que deben acatar todas las Entidades Públicas o Privadas de Bolivia, puesto que si bien no existen normas establecidas específicamente para la Administración Privada en cuanto a sistemas de administración se refieren, existen otras normativas y leyes que deben ser cumplidas por esta área de la administración.

### **1.7.2. Variable Dependiente**

La variable dependiente esta representada por los funcionarios o empleados de las —Empresas en general” y por los de las —Empresas Comerciales Privadas” en particular, ya que son estas personas las que deben acatar las disposiciones legales existentes, para así no incurrir en temas de fraude. De igual manera tenemos a las instituciones privadas en si, puesto que deben regirse a la normativa vigente sobre normas y principios de Auditoria generalmente aceptada, puesto que al armonizar sus estados financieros, se puede lograr un mejor control de las actividades de las empresas.

## CAPITULO II

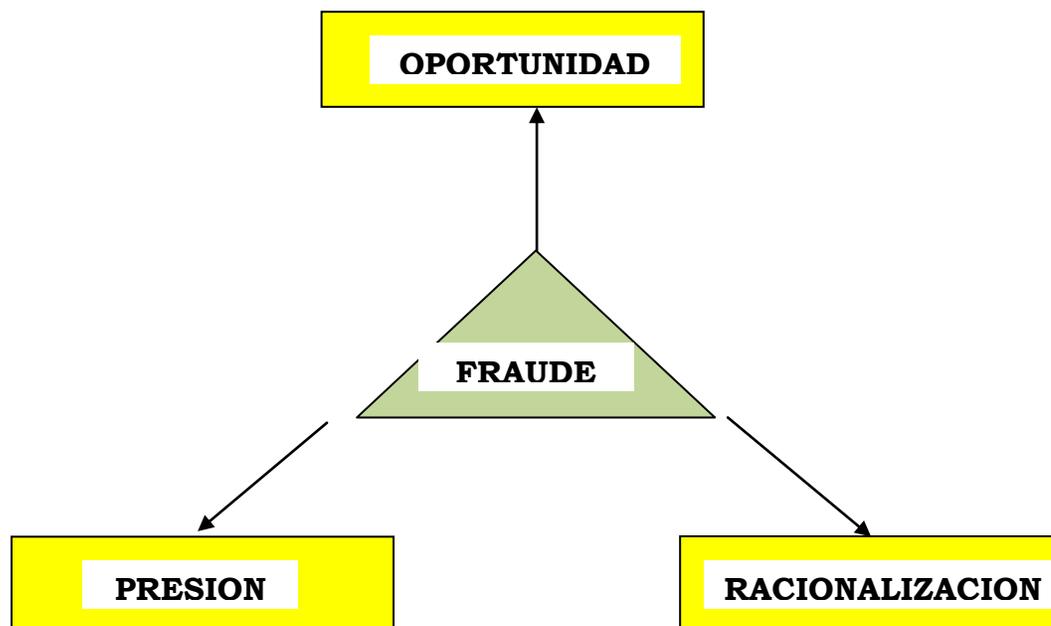
### MARCO TEORICO

#### 2.1. ¿QUE ES EL FRAUDE?

Ha sido definido como un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objeto de privar a otro de su propiedad o derechos. El silencio, cuando la fidelidad requiere expresión, constituye un engaño.

Engaño, inexactitud, consistente, abuso de confianza, que produce o preparan un daño, generalmente material.

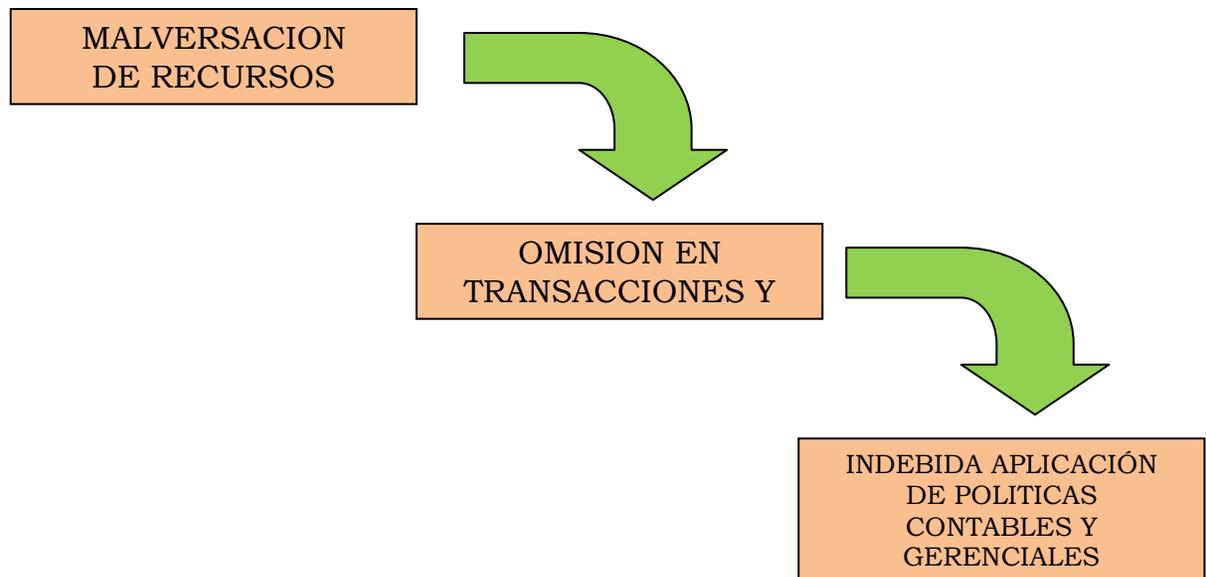
Todo cabe conformar que las incitaciones motivacionales que llevan al fraude a las personas estén asentadas en una triangulación concerniente a la oportunidad, presión y racionalización.



La oportunidad: surge cuando los controles son débiles y/o cuando los individuos se encuentran en una posición de confianza.

Las presiones. Sobre quienes cometen fraude son a menudo de tipo financiero, siendo los objetivos corporativos irreales los que mas pueden influir en que los empleados cometan fraude con el fin de cumplir esos objetivos.

La racionalización: a menudo incluye expresiones como que —al actividad no es criminal” sus acciones son justificada, —sáraga de un simple préstamo de dinero”, estamos asegurando que se cumplan las metas de la empresa y sobre todo —tod el mundo lo esta haciendo”.



El fraude encierra dos elementos claves: defraudar es despojar mediante engaño. Esta descripción subraya los dos elementos esenciales de cualquier fraude:

- ♣ El engaño u ocultación; y
- ♣ El despojo o pérdida para la víctima.

En el presente trabajo nos concentramos en la victima corporativa: las formas en las que las compañías pueden sufrir perdida por fraude.

Un análisis simple del fraude lo clasificaría en dos categorías principales:

- La remoción de fondos o activos del negocio; y
- la declaración falsa de la posición financiera del negocio.

La remoción de fondos o activos incluye el robo de efectivos de las cuentas bancarias, la remoción de otros activos tales como inventario, manipulación de la relación de la compañía con los proveedores o los clientes, la exageración de reclamos, la creación no dada a conocer de crédito y la presunción de pasivos. La declaración falsa, tal como la omisión, registro falso o manipulación de los registros contables de la compañía.

## **2.2. EL MANEJO DE LOS RIESGOS**

Cualquier compañía está en riesgo de fraude y la tarea de sus directores es manejar profesionalmente ese riesgo, aplicando las mismas técnicas que se aplicarían a todos los problemas del negocio: analizar el alcance y la escala del riesgo, desarrollar una estrategia.

Pero el manejo del riesgo es difícil. Todo el asunto sobre el fraude es que este es plausible. Los defraudadores son expertos en manipular la gente y los documentos y en tapar huellas. La apariencia por lo tanto puede ser normal, pero la realidad es bastante diferente. El engaño es la clave de cualquier fraude. Muchas compañías tienden a agotar su campo de visión, mirando únicamente los procedimientos y los controles contables, en lugar de enfocarse hacia los lugares específicos de fraude que enfrenta el negocio. Únicamente toman en cuenta todo el espectro del riesgo. El defraudador no está interesado únicamente en el robo directo y con frecuencia claramente visible de efectivo, sino también:

- ♣ En la habilidad de un negocio para generar crédito, por ejemplo, a través de préstamos, garantías o crédito comercial.

- ♣ En el poder o autoridad para comprometer el negocio en contratos, aceptar pasivos y aprobar facturas.
- ♣ En la habilidad para controlar los recursos y los registros contables bajo una propiedad separada, por ejemplo, en lo relativo a fondos de pensión o fideicomiso y cuentas de los clientes.

Los procedimientos y controles pueden dar una falsa sensación de seguridad. Pueden operar en teoría en forma muy diferente a la práctica. Los defraudadores son oportunistas que sacan ventaja de las habilidades temporales o de las brechas desapercibidas entre la fortaleza aparente y la efectividad real de los controles. Por ejemplo, sitios físicos o culturalmente remotos, redes informales y disparidades entre la autoridad personal y la posición corporativa, pueden debilitar los controles y dar al defraudador la oportunidad que requiere.

Es importante apreciar la naturaleza del riesgo y recordar que es la gente, y no los negocios ni los sistemas, quienes cometen el fraude.

Algunas compañías han tomado medidas especiales para contrarrestar el fraude, por ejemplo nombrando funcionarios de seguridad o estableciendo unidades de investigación dedicadas al fraude. Algunas veces estas unidades solo se encargan de los fraudes que les informan y no desempeñan un papel activo en ayudar a los directores y a los gerentes a manejar el riesgo de fraude en el negocio. El enfoque también puede dirigirse únicamente hacia las amenazas externas (por ejemplo los bancos, los fraudes con cheques y con tarjetas de crédito), pasando por alto la que puede ser la principal amenaza, el enemigo interno. Otro enfoque de las compañías se dirige hacia los fraudes especializados que afecta a su industria en particular (por ejemplo, el fraude con pasajeros aéreos en las compañías de aviación) pero ignora tipos de fraudes mas generales, tales como el fraude como en el acopio, que puede ser un riesgo significativo para cualquier compañía en relación con proyectos mayores a capital, contratos de mantenimiento, diseño o asesoría.

Los principales fraudes reportados en la prensa tienden a desviar la atención de aquellos que para la mayoría de las compañías, son los más importantes. Los informes de prensa con frecuencia son sensacionales en estilo y no benefician a las compañías con lecciones de más amplio espectro. Las compañías por lo tanto creen que esto no sería posible que nos pasara y desestiman el riesgo de que ocurriera un fraude ligeramente diferente, pero igualmente devastador, en su propio negocio.

Ciertos tipos de fraude atraen una cantidad desproporcionada de publicidad. Por ejemplo, el fraude de honorarios anticipados ha atraído la atención en muchos años recientes. Sin duda, el fraude de honorarios anticipados es una amenaza importante para ciertos negocios, pero es únicamente una de por lo menos 10 amenazas significativas para las compañías en el área de acopio y compras, y algunas de las amenazas más significativas pueden ser los fraudes de la administración y los empleados, no los fraudes externos.

Sin embargo hay muchos temas comunes, los fraudes que ocurren una y otra vez, aunque en formas ligeramente diferentes. Estos fraudes se entienden mejor en el contexto de ciclos comerciales y particulares. Identificamos los puntos de los ciclos respectivos en los que es mayor el riesgo de fraude. También miramos los fraudes en otras áreas, tales como nomina, esquemas de carros de compañía, cuentas entre compañías y en suspenso, esquemas de apoyo de acciones, mal uso de fondos gubernamentales y mal uso de activos en fondos de pensión. Cada industria tiene sus tipos más especializados de fraude, por ejemplo en el negocio de vehículos, dar reverso a los odómetros, o dar identidades nuevas a vehículos estrellados o robados. Como ya se anotó, no intentamos cubrir todos estos tipos especializados en fraude. Generalmente son bien conocidos en la industria. El sector financiero es sin embargo diferente. Debido a la complejidad del negocio, hay gran número de fraudes especializados.

Se distingue entre fraudes internos (ejemplo aquellos que comete la administración y los empleados) y los fraudes externos. Algunas veces la distinción no es clara, por ejemplo cuando una confabulación involucrada, pero en la mayoría de los casos de

los riesgos son distintos. Algunos tipos de fraude están fuera del alcance de la guía, en particular:

- ♣ Fraudes especializados relacionados con el uso de productos en industrias particulares;
- ♣ Fraudes de quiebras;
- ♣ Fraudes con tarjetas de crédito; y
- ♣ Fraudes de franquicias.

Existen riesgos específicos asociados con el uso de computadores. Hay unos pocos tipos de fraudes que se relacionan específicamente con el sistema mismo de los computadores, por ejemplo la manipulación de los programas y las mutilaciones. Sin embargo la mayoría de los fraudes no son fraudes de computador como tales. El computador es el medio del cual se procesan las transacciones. Lo que hace el computador es aumentar el riesgo de fraude, por ejemplo, a través de controles de acceso débiles, deficiencias de los programas, cambios en la segregación de funciones o la facilidad con que se puede transferir fondos caracterizados por el engaño intencional, puede ser perpetrado para el beneficio o perjuicio de la organización y por personas dentro y fuera de esta.

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DEL FRAUDE**

Caracterizados por el engaño intencional, puede ser perpetrado para el beneficio o perjuicio de la organización y por personas dentro y fuera de esta. El fraude diseñado para beneficiar la organización, generalmente produce tal beneficio al explorar una ventaja deshonestas, que también puede engañar a un tercero, los perpetradores de dichos fraudes son usualmente beneficiarios indirectos, en razón a que les resulta un beneficio personal al involucrar a la organización en tal acción.

## **2.4. FRAUDE Y LA ESTAFA EN LOS NEGOCIOS**

El delito más temido por las empresas en países desarrollados es el fraude, aun frente a otros crímenes como el terrorismo, el secuestro el sabotaje y el hurto. Lejos de estar bajo control, este flagelo al parecer está adquiriendo fuerza, ayudado en gran parte por una mayor complejidad en los negocios, la creciente globalización de los movimientos de fondos, las dificultades implícitas en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de tecnologías como el Internet. Todo ello ha llevado a una sensación de mayor riesgo entre los empresarios de los más diversos sectores y países.

Las compañías no se están protegiendo lo suficiente contra el fraude o los defraudadores se les están adelantando a los controles, especialmente en las áreas de sistemas y de compras.

Sin embargo, en todos los casos pueden prevenirse y pueden volver a ocurrir bajo las circunstancias actuales de control puesto que un alto porcentaje de fraude cuenta con la participación de empleados en las empresas donde ocurre el hecho.

## **2.5 ACTITUD REACTIVA FRENTE AL FRAUDE**

La actitud de la gerencia frente al fraude suele ser reactiva. Más de la mitad de los fraudes en las empresas son descubiertos por coincidencia, ya sea por información obtenida por medios externos, accidentes o cambios en la administración, entre otros fraudes.

### **Falta de Conocimiento del Negocio**

Por lo general, las directivas tienen un conocimiento — menos que bueno — de las operaciones de los negocios principales y, en menor grado, de sus operaciones en otros países. Así mismo, se observa cierta falta de coordinación en lo que se refiere al manejo de la información entre las subsidiarías y la casa matriz.

Los directivos tienen a delegar la responsabilidad de implementar controles para prevenir grandes fraudes. La mayoría piensa que los auditores deben poder detectar los fraudes sustanciales como parte de las auditorías normales, a la vez que no están dispuestos a pagar más por pasarles la responsabilidad a sus auditores.

Lo anterior sugiere que la gerencia debe asumir plenamente la responsabilidad o admitir que en el momento se le está delegando a la gente equivocada.

### **Los Controles no siempre sirven**

Se piensa que los altos directivos pueden sobrepasar los controles. Un alto directivo o gerente que busque realizar un gran fraude puede sobrepasar los controles internos establecidos.

Mínima parte de las empresas que han tenido casos de fraude los han denunciado. En lo que respecta a las empresas que no denuncian los fraudes, los costos, el temor a que el caso afectara su imagen y la incertidumbre con respecto a los resultados las principales razones para no hacerlo.

## **2.6. ESTRATEGIAS EFECTIVAS CONTRA EL FRAUDE**

A continuación se presentan estrategias que, por su efectividad, han venido ganando importancia en la lucha contra el fraude, según la experiencia de los encuestados.

- ♣ La capacitación de los empleados: es imperativa, especialmente en lo que se refiere al manejo de sistemas, ya que una deficiencia en esta área puede ser desastrosa.
- ♣ La delegación de los empleados de la misma compañía o la información anónima: ello ha llevado a la creación de líneas telefónicas u oficiales de la compañía, que operan fuera del negocio.

♣

- ♣ El intercambio de información entre compañías, ya sea por sector o por ubicación geográfica: se debe obrar con cautela, ya que si se discute abiertamente puede implicar acciones contra la empresa por difamación.
- ♣ El diseño e implementación de políticas claras de prevención, detección e información de casos dentro de la misma compañía: muchos fraudes se podrían evitar con la planeación y sistemas de control adecuados.
- ♣ Establecimiento de leyes sencillas contra el fraude: los abogados defensores tienden a complicar los casos en las cortes.
- ♣ Ayudarle a la gerencia a minimizar la ocurrencia del fraude mediante el establecimiento y el mantenimiento, por parte de la gerencia, de controles internos efectivos.
- ♣ Trabajar con la gerencia para desarrollar y cumplir los procedimientos de detección de fraude.
- ♣ Ayudarle a la gerencia en la concientización de los empleados de la compañía sobre las características del fraude y los pasos a seguir para informar sobre un posible fraude.
- ♣ Investigar los indicios de un posible fraude o de actividades potencialmente fraudulentas identificadas por medio de auditorías internas, sin importar si dichos fraudes están dirigidos hacia la compañía o hacia sus clientes.
- ♣ Instituir procedimientos previos de investigación del fraude.
- ♣ Administrar el plan de prevención del fraude en la compañía de conformidad con los requisitos reglamentarios.

## 2.7. TENDENCIAS ACTUALES

Pasemos analizar las tendencias que han favorecido el desarrollo del fraude.

- ♣ Mayor presencia del crimen organizado. Se trata de pequeñas mafias, dos o tres individuos, cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. En efecto, el crimen organizado podría ser responsable de la gran mayoría de los fraudes externos, recordando siempre que estos solo pueden ser exitosos con la participación interna de un empleado corrupto.
- ♣ Mayor corrupción de empleados. Se refiere al empleado que, por una serie de razones éticas y morales, decide que es más fácil ganar dinero de otra forma, ya sea en colaboración con el crimen organizado o por su propia iniciativa.
- ♣ La aparición del tecnofaucrata. Este término define a aquella gente bien preparada, muy conocedora de los negocios y de los mercados, que considera que lo importante es ganar dinero a costa de lo que sea.
- ♣ Desarrollo de técnicas más asequibles de falsificación. La tecnología ha permitido lograr verdaderas maravillas que no tienen aquel aspecto artesanal de antaño: acciones, bonos, formularios y billetes falsificados perfectamente.
- ♣ Más oportunidades de fraude por errores operativos. La necesidad de crecer y de ganar nuevos mercados, ha llevado a algunas empresas a reducir erróneamente los gastos. Lanzan nuevos productos sin realmente tener nuevos procedimientos operativos, ni contar con una buena formación para los empleados que van a vender, administrar y procesar esos productos.
- ♣ Fraudes multi-jurisdiccionales. Esa tendencia se viene observando sobre todo en los grandes fraudes en los que aparecen las susodichas mafias.

Esto ocurre cuando un fraude se realiza en un país “A” y los fondos son transferidos a un país “B”. Frente a esta situación, se deben emprender y coordinar acciones

legales en los dos países, lo que es difícil debido a que a veces hay diferencias en el tratamiento y en la penalización de actividades ilícitas.

- ♣ Defraudadores dispuestos a presentar batalla legal. La ineffectividad en la acción legal por parte nuestra hace que el defraudador se salga con la suya. Incluso, a veces el defraudador se va contra la empresa, alegando daños y perjuicios.
- ♣ Mayor velocidad en el movimiento de fondos. Hoy en día un empleado solo necesita cinco minutos para cometer un fraude.

¡Buenas noticias! En la lucha contra el fraude:

- ♣ El gran éxito en la lucha contra el fraude de tarjetas de crédito. El desarrollo tecnológico ha llevado a unas reducciones increíbles en el fraude de tarjetas. No obstante, lo anterior hay una gran organización en el crimen organizado de tarjetas, manejada por la gente de una capacidad y agresividad notables.
- ♣ Nuevas leyes y nueva legislación anti - fraude. Esto incluye todo lo que tiene que ver con el lavado de activos y tipificación del fraude electrónico.
- ♣ Mayor cooperación entre instituciones. Muchas organizaciones utilizan networking, es decir, crean bases de datos comunes y equipos de trabajos, sacan estadísticas y realizan estudios pormenorizados de mercados, para poder analizar y entender mejor las tendencias y detectar aquellos sectores ramos en donde prevalece mas el fraude.

Noticias susceptibles de mejoría en la lucha contra el fraude.

- ♣ Los defraudadores se han sofisticado más.
- ♣ El fraude aparece como un negocio fácil y barato y como una buena inversión.
- ♣ Los empleados son cada día más corruptos.

- ♣ Se ha dado la profesionalización del fraude.
- ♣ Los valores están en desorden.

## **2.8. MODALIDADES DE FRAUDE**

- ♣ Panorama general del fraude contable.
- ♣ Administración del riesgo en las organizaciones financieras.
- ♣ Fraude en el sector bancario.
- ♣ Fraude en las organizaciones empresariales.
- ♣ Evasión y elusión de impuestos como fraude.
- ♣ Modalidades de fraude con tarjeta de crédito.

## **2.9. PANORAMA LEGAL DEL DELITO**

Con la existencia de diversos obstáculos jurídicos, la eternidad del delito y la multiplicidad de propósitos colectivos, quienes aplican justicia son víctimas de la desinformación del aparato legislativo.

La gravedad del asunto toma sus verdaderas magnitudes cuando se conoce la existencia de funcionarios judiciales que traicionan la confianza del Estado. Estrictamente hablando la inexistencia de una política anti criminal clara, penas reales, apoyo logístico, participación en el desarrollo de reformas y compromisos de la sociedad hacen aun más difícil la lucha para combatir este delito. Las normas judiciales requieren agilización, flexibilización y presión. El poder judicial debe emitir conceptos previos a la expedición de normas para evitar los excesos que confunden los procedimientos a emplear en los casos judiciales. Es imperioso promulgar una coherencia ideológica para legislar frente a la integración de entidades de control en pro de una lucha contra este flagelo. Del estudio interrelacionado de las circunstancias de modo, tiempo y lugar, se

determinan indicios, que serán la base fundamental para la investigación. En el delito de lo económico y financiero, la tipificación es de carácter residual o subsidiario, razón por lo cual esencialmente procede la prueba indiciaria. En los demás delitos contra la administración pública, procede la plena prueba. Quiere decir que la duda racional se impone en los sistemas de apreciación de delitos de carácter contingente, entendiéndose como tales a aquellos hechos indicadores aun no comprobados que eventualmente indicaran nuevos hechos.

## **2.10. RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR ANTE EL FRAUDE**

Las irregularidades pueden cometerse por cualquier funcionario de una organización, como también llegar al resultado mediante una acción independiente o un esfuerzo colusivo. Es de tener en cuenta que ninguna de estas circunstancias suministra indicios importantes para determinar la responsabilidad del auditor. Así, un empleado puede estar lleno de facilidades o ser carente de destrezas y habilidad en sus intenciones de llevar apropiaciones indebidas de bienes de la empresa u organización, esta condición también es aplicable a los ejecutivos y gerentes, directivos y empleados que trabajen juntos, pueden fácilmente idear un casi seguro método de desfalco, rompiendo las medidas protectoras más sólidas y de eficiencia implantadas. También hay poca utilidad en esta característica, tomada por sí mismas para proporcionar una pista útil en la determinación de la responsabilidad del auditor.

Por el análisis de las características que se ha hecho, se puede decir que no se ha encontrado una base racional, que sirva de fundamento para tratar de fijar la responsabilidad del auditor ante los fraudes. Por lo tanto es importante entrar a considerar otros aspectos, sería muy probable que haya irregularidades que un auditor en su primer examen pase desapercibido, pero que pueden ser descubiertas en exámenes posteriores, si tales revisiones están cuidadosamente planeadas y desarrolladas de conformidad con programas. Mediante el empleo cuidadoso y diligente de las normas y procedimientos de auditoría, un auditor puede llegar a la detección de muchas modalidades de fraudes o estafas, lo cual se esfuerza si el

auditor en su examen está atento a la posibilidad de que hayan ocurrido o se estén realizando actos ilegales que puedan tener efecto considerable sobre los estados financieros.

## **2.11. LAS NORMAS DE AUDITORIA Y LOS FRAUDES**

En aquellos fraudes que son improbables de ser descubiertos se patentiza una carencia de evidencia, lo que constituye el no poder cumplir con una norma de auditoría de las relativas a la ejecución del trabajo, respecto de la cuál ninguna persona con un criterio razonable de la situación de los hechos, podría llegar a responsabilizar a un auditor. Muy diferente es el caso de las irregularidades que el auditor deberá descubrir, para lo cual existe la suficiente evidencia, que mediante su observación y análisis, presentara elementos o resultados que van a llamar su atención en el transcurso de su examen, también en condiciones normales.

## **2.12. RESPONSABLES Y OPERADORES DEL FRAUDE**

Los defraudadores operan a niveles diferentes dentro y fuera de una compañía y en una amplia variedad de circunstancias comerciales. Cada uno tiene sus propios motivos y oportunidades. Es importante identificar brevemente algunos de los motivos y atributos comunes de los defraudadores en casos reales. Solo una pequeña proporción de fraudes son planeados en detalle desde fuera. La gente comete fraudes cuando el motivo coincide con la oportunidad. El motivo puede ser codicia, falta de efectivo, venganza, sentido de propiedad de lo robado o de habérselo ganado. La oportunidad puede presentarse debido a la falta de un factor disuasivo real o poca oportunidad de descubrimiento o debido a que existen áreas grises en las reglas. Con el tiempo aumenta el número de personas con potencial para cometer fraude en una compañía. Esto hace que lo más importante para las compañías sea crear un ambiente que inhiba el fraude.

### **2.12.1. Motivos**

La gama de motivos posibles es amplia. A continuación se destacan algunos de los motivos que se encuentra en los ejemplos de fraudes:

- ♣ Codicia
- ♣ Problemas financieros
- ♣ Falta de lealtad
- ♣ Venganza
- ♣ Aburrimiento

La lista no intenta incluir todos los motivos. Estos dependen en gran medida de las circunstancias particulares de cada una de las empresas.

### **Codicia**

No es sorpresa que la codicia sea probablemente el motivo más común. Los defraudadores con frecuencia —se deslizan por la pendiente resbalosa”, empezando con los comprobantes falsificados de gastos, siendo luego tentados por una comisión confidencial de un vendedor; se gastan los beneficios, prueban la buena vida y entonces necesitan cometer más fraudes para mantener su estilo de vida. Con frecuencia no se dan cuenta del problema en que se están metiendo.

### **Problemas Financieros**

Numerosos fraudes fueron motivados por la necesidad de mostrar una posición financiera más favorable o cumplir con requisitos obligatorios. Los problemas de fondo pueden ser el aumento de la competencia y cambios importantes en la estructura de costos que llevan a escasez de liquidez y a incapacidad para cumplir con las proporciones claves de los convenios de préstamos. La administración puede estar tan preocupada en lograr las metas financieras u operativas que esto se convierte en una meta avasalladora. En tales casos, la administración puede ver manipular los resultados para asegurar los resultados en el papel.

## **Falta de Lealtad**

La administración y los empleados pueden sentir que no han sido adecuadamente remunerados. Cuando se investiga el fraude, con frecuencia resulta que no es un suceso aislado.

El defraudador puede haber cometido otros fraudes, u otros directivos de la organización pueden haber cometido fraude. Si la motivación esta allí, entonces la tentación de cometer fraude puede aumentar cuando un miembro de las directivas ve a otro, en particular con más antigüedad, —sátse con la suya”.

## **Venganza**

La venganza algunas veces es un factor en ciertos tipos de fraude. Puede deberse a explotación percibida por los empleados, ambición frustrada, degradación de algunos individuos después de una reorganización o adquisición, o moral baja debido a un programa de despido colectivo.

## **Aburrimiento**

En algunos tipos de fraude técnicamente complejos, el aburrimiento puede ser un factor. El técnico de computadores que se siente frustrado en su trabajo puede tratar de encontrar formas para —bjar el sistema”. La motivación inicial puede no estar en el fraude, sino más bien en la naturaleza de un —elgro personal”. Este tipo de motivación no es tan común como puede pensarse. Sin embargo, es un factor a considerar cuando hay un personal relativamente joven con muy altos niveles de conocimiento técnicos, en comparación con sus gerentes.

### **2.12.2. Atributos**

Los defraudadores usan una amplia gama de técnicas, siendo la meta común ocultar el fraude a través del engaño. Los siguientes bosquejos de carácter sirven para ilustrar algunos de los aspectos más comunes del comportamiento engañoso.

Ninguno de estos aspectos en si mismo indica fraude. Sin embargo, pueden ser la primera pista de que algo no anda bien.

### **2.13. INDICADORES DE FRAUDE**

Cuando se investiga el fraude con frecuencia surgen factores que, por lo menos con el beneficio de la retrospectiva, hubieran puesto a la compañía más susceptible al fraude. La evaluación de estos factores es solo parte del proceso de estimación de riesgo. Claro está puede haber signos más específicos de advertencia sobre tipos particulares de fraude, sin embargo esto no reduce la necesidad de considerar los temas más amplios. Es importante no perderse en los detalles y no ver por lo tanto la imagen completa.

Ninguno de los factores que se presentan a continuación es probablemente por si mismo una indicación de fraude. Sin embargo, cuando existe una combinación de varios factores, generalmente habrá un nivel alto de riesgo. Hay muchas formas de mirar estos factores de riesgo. Para los propósitos de explicación los agruparemos en tres categorías:

- Riesgos de Personal
- Riesgos Comerciales
- Riesgos Estructurales

Antes de presentar en detalle los diversos factores, es necesario hacer énfasis que el perfil de riesgo de cualquier compañía puede cambiar muy rápidamente de bajo a alto. Por ejemplo, los cambios de personal o de sistemas pueden tener como resultado un cambio significativo en el perfil de riesgo. Igualmente, los factores económicos o los cambios de Las condiciones del mercado pueden aumentar el riesgo de fraude. Los cambios estructurales de un negocio también pueden crear riesgos nuevos, por ejemplo, a través de adquisiciones, disposiciones u organizaciones.

A continuación se dan algunos ejemplos de las formas en el que cambio puede afectar el perfil de riesgo de una compañía:

Cambios de personal — los cambios del personal más antiguo pueden afectar la cultura de la compañía; los cambios en la línea de información, en la segregación de las funciones o la competencia del personal pueden socavar los controles aparentes;

Los cambios en los sistemas de los computadores pueden crear brechas imperceptibles en los controles, por ejemplo, cuando una compañía importante moderniza su sistema de computadores, permitiendo inadvertidamente a 10.000 usuarios extras acceder a su sistema de contabilidad financiera:

Las adquisiciones pueden crear riesgos imprevistos — por ejemplo, las utilidades que forman la base de ganancias de a las que pueden ser manipuladas por los vendedores al hacer ciertos gastos personales o escondiendo costos en cuentas que se revisan con poca frecuencia: los ex— directores enfadados de compañías recientemente adquiridas, quienes quedan en el negocio, pueden desviar negocios a compañías rivales de su propiedad.

Las disposiciones pueden tener como resultado riesgos adicionales, por ejemplo puede haber controles débiles en ventanas de activos que resultan en que solo se logra un valor por debajo del establecido, las reorganizaciones y los despidos colectivos pueden tener como resultado una disminución de la moral y los empleados pueden buscar vengarse de la compañía.

Cada vez que se considere un cambio importante en un negocio, el riesgo de fraude también debe estar en la agenda.

## **2.13.1. Riesgos de Personal**

### **2.13.1.1. Estilo Administrativo Autocrático**

Las compañías toman el carácter del director o de la junta directiva. Un enfoque reductor de gastos en un negocio, por parte de los ejecutivos principales, puede conducir a un enfoque reductor de gastos en los controles financieros en toda la organización.

Como es bien sabido, de los principales fraudes informados, el dominio avasallador del presidente o del director principal ha sido un factor importante. Pero el liderazgo fuerte y el carisma necesariamente conducen a problemas? La falta de estas cualidades puede ser en sí misma un asunto de preocupación. Las situaciones que pueden causar preocupaciones son:

- ♣ Transacciones que solo las conocen uno o dos directores;
- ♣ Debate no significativo de temas del negocio, a nivel de junta;
- ♣ Frecuente atropello de la autoridad de los gerentes principales; y
- ♣ Secreto obsesivo cuando tal comportamiento no está justificado.

Un problema relacionado se presenta cuando un solo director tiene el control exclusivo de una parte significativa del negocio, por ejemplo ciertas operaciones en el exterior, con poca o ninguna revisión independientes de estas actividades por alguien más de la junta o a nivel de administración principal. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando a un director financiero de grupo se le impide examinar de cerca las actividades de algunas subsidiarias en el exterior, siendo la revisión de esas operaciones manejada casi exclusivamente por otro director.

Problemas similares pueden presentarse en una compañía, a nivel de división o departamento. Por ejemplo, un jefe de departamento puede verse como la fuerza propulsora detrás del negocio y empezar a comportarse mas como el propietario o gerente.

### **2.13.1.2. Desajuste o Desacuerdo Entre la Personalidad y la Posición**

En algunas compañías puede haber un desajuste o un desacuerdo entre la estructura de poder jerarquía planeada o la real. Típicamente, una persona enérgica, a cargo de un departamento o división ejerce una autoritaria influencia desproporcionada con su posición. Esto puede permitir pasar sobre los controles o suprimir información desfavorable: condiciones esenciales para esconder muchos fraudes.

### **2.13.1.3. Comportamiento Inusual**

Cualquier cosa sorprendente en el comportamiento de los individuos, generalmente merece mayor investigación: por ejemplo, el gerente que se hace cargo de obligaciones tediosas que generalmente delegaría, un proveedor que se atiende fuera del sistemas de compras o niveles anormales de atenciones para uno o dos contactos, en desacuerdo con la línea normal de la práctica del negocio.

Los eventos o situaciones comerciales inusuales también pueden ser señales de advertencia de fraude. Por ejemplo, volúmenes inusuales de notas de crédito o artículos de conciliación bancaria, fallas contables o retiros abruptos de proveedores o clientes.

Las situaciones que pueden causar preocupación incluyen:

- ♣ Información que solo suministra bajo presión;
- ♣ La verdadera naturaleza de una transacción revelada únicamente cuando se hace claro que quien pregunta tiene la mayoría de los detalles; y
- ♣ Transacciones y estructuras que no tienen un propósito comercial claro.

Las transacciones fraudulentas con frecuencia parecen tener un propósito comercial válido. Los defraudadores son expertos en cubrir sus huellas. El comportamiento puede ser la única pista de que no todo está bien.

#### **2.13.1.4. Actos Ilegales**

Los actos flagrantes de naturaleza ilegal inevitablemente causaran preocupación, sin embargo, otras violaciones aparentemente menos serias de los requisitos legales u otros internos, o actitudes hacia tales requisitos, pueden ser significativos.

Por ejemplo, actitudes hacia los requisitos del acta de compañías con respecto a los intereses de los directores o las actitudes de los concesionarios para posicionar o poner límites a la contraparte, pueden indicar algo importante acerca de la compañía de una cultura de una compañía, su ambiente de control o la integridad de los individuos que forman parte de ella.

#### **2.13.1.5 Estilos de Vida Costosos**

Los estilos de vidas que no están desacuerdo con las ganancias, son un “indicador de fraude” bien conocido.

Aunque los estilos de vida de sus empleados pueden no siempre ser aparentes, los defraudadores con frecuencia no pueden mantenerse tranquilos sobre su riqueza recientemente encontrada. Nunca crea al pie de la letra, el bien conocido cuento de la herencia. Algunas compañías les guste hacer esto o no, es un asunto de política, sin embargo, cada vez que una compañía se da cuenta de un desfase importante entre un estilo de vida de un empleado y lo que gana, es aconsejable llevar a cabo un escrutinio cuidadoso de las transacciones que el empleado maneja. El mantenimiento de un estilo de vida costoso puede ser el motivo para cometer fraude.

#### **2.13.1.6. Vacaciones no Tomadas**

No es fácil ocultar el fraude. Los adictos al trabajo y los directivos que no toman vacaciones, pueden estar tratando de evitar el riesgo de que quienes los reemplazan saquen a la luz el fraude.

Es sorprendente la cantidad de fraudes que salen a la luz cuando el defraudador tiene obligatoriamente que salir a vacaciones. Es crucial tener una política e vacaciones obligatorias, por lo menos dos semanas para todo el personal, sin

embargo, es igualmente importante asegurar un cubrimiento adecuado durante las ausencias por vacaciones.

#### **2.13.1.7. Personal de Baja Calidad**

Una compañía puede juzgarse frecuentemente por su gente. La incapacidad de una compañía para atraer personal de alto calibre generalmente indica algo sobre su reputación, su posición en el mercado, como trata a su personal, o la cultura de la compañía. Los controles internos solo son tan efectivos como las personas que los operan.

#### **2.13.1.8. Moral Baja**

La moral baja del personal conduce al fraude. Es poco probable que el personal desmotivado opere efectivamente los controles y en cambio es muy posible que actúe desinteresadamente. En circunstancias extremas, cuando se está llevando a cabo un programa importante de despido colectivo o cuando una compañía va a cerrar, se sabe que hay casos en que el personal toma una actitud de revancha robando activos o efectivos.

#### **2.13.1.9. Alta Rotación del Personal**

La alta rotación del personal puede indicar inquietud por actividad fraudulenta o por la forma en que se manejan los negocios y renuncia a continuar trabajando bajo tales condiciones.

El personal temporal debe usarse selectivamente y no se le puede confiar activos valiosos. Las compañías deben tener garantía de que los procedimientos de las agencias de reclutamiento de personal temporal son consistentes con los propios.

#### **2.13.1.10. Compensación Vinculada al Rendimiento**

Cuando la remuneración está vinculada de cerca al rendimiento financiero, es importante hacer revisiones sobre la naturaleza y calidad de las utilidades generadas

por los individuos remunerados, con base en tal rendimiento. Los problemas en esta área han ocurrido en las oportunidades de negociación, cuando comerciantes individuales han logrado altos niveles de bonificación con base en las utilidades han logrado altos niveles de bonificación con base en las utilidades aparentes que han ganado. La administración principal puede estar renuente a hacer preguntas de prueba cuando los comerciantes parecen estar haciendo buen dinero para la compañía. Sin embargo, las posiciones no autorizadas, los tratos falsos o el mal uso de las cuentas de los clientes pueden estar debajo de las aparentes utilidades.

## **2.13.2. RIESGOS CULTURALES**

### **2.13.2.1. Resultados a Cualquier Costo**

El establecimiento de metas es una herramienta administrativa esencial, pero la administración puede involucrarse tanto con el logro de metas financieras u operativas que esto se convierte en un blanco dominante, a expensas productividad o eficiencia a largo plazo. En tales casos, la administración estar inclinada a manipular los resultados para los logros en el papel.

Los esquemas de las ganancias de las cuales se pueden hacer gastos y las bases de remuneración que están vinculados de cerca al rendimiento.

### **2.13.2.2. Compromiso Deficiente con el Control**

En algunas compañías existe una hostilidad general hacia los controles, la reglamentación y la auditoria. Esto puede deberse a una falta de compromiso con estos asuntos por parte de los directores o la administración principal.

Sin embargo, también puede estar vinculado con otros factores culturales, tales como hacer demasiado énfasis en las metas financieras a corto plazo. Cualquiera de la puede sea la razón para la hostilidad, estas actitudes tienen un efecto significativo sobre la habilidad de la compañía para protegerse contra el fraude. Tales actitudes pueden verse en los comportamientos hacia la auditoría interna o el

personal de inspección, tales como intentos para restringir el alcance del trabajo y restricciones de acceso a ciertos individuos o documentos.

### **2.13.2.3. Sin Código de Ética Comercial**

La cultura y el tono de una compañía deben verse como honestos y opuestos al fraude. La administración a todos los niveles debe liberar con el ejemplo y asegurar que las reglas no se rompan, que las prácticas comerciales estén por encima de la junta directiva y que no haya pequeños beneficios escondidos. Es esencial evitar las áreas grises en las reglas, por ejemplo en lo concerniente a atenciones o gastos representación, regalos, comisiones o conflictos de intereses. Una forma en la que las compañías pueden poner en claro sus opiniones sobre tales asuntos, es teniendo un código de ética comercial.

Se pueden presentar problemas en grandes grupos que han crecido principalmente a través de adquisiciones. Pueden ocurrir variaciones en la ética comercial. Por ejemplo, sabemos de un grupo en el que había tres divisiones, cada una con un código de ética comercial diferente y un cuatro, sin ninguna ética.

Un problema relacionado es cuando los grupos de personal clave en un negocio han trabajado juntos antes en otra compañía o en un país de ética pobre. Es muy posible que continúen portándose de la misma manera. Esto puede debilitar la segregación aparente de las funciones o tener como resultado que se confíe sin fundamento en individuos que no tienen una revisión adecuada de su trabajo.

### **2.13.2.4. Obediencia Incuestionable del Personal**

En algunos casos el personal puede seguir procedimientos por rutina. Esto con frecuencia ocurre cuando hay un estilo administrativo autocrático en una compañía o en una división. Algunas veces este problema puede ocurrir cuando hay un número significativo de personal extranjero y hay renuncia a volver a un estándar de vida más bajo. En estas circunstancias el personal puede estar más propenso a aceptar o a confabularse en fraude o práctica indebida por parte de sus superiores.

- ♣ El personal es pasivo, no muestra iniciativa.
- ♣ El personal teme a sus superiores.
- ♣ No se estimula el cuestionamiento de las decisiones del negocio.

### **2.13.3. Riesgos Estructurales**

#### **2.13.3.1. Estructuras Complejas**

Muchos de los principales fraudes informados en años recientes han involucrado el uso de organizaciones —“paralelas” — compañías privadas con propiedad común, rodeando a un grupo anónimo o vigilado. Típicamente el director o el funcionario principal de la compañía, quien con frecuencia también es un accionista importante, posee compañías privadas que indirectamente realizan transacciones con el grupo anónimo o vigilado. La existencia o la propiedad de las compañías privadas no se conocen.

Varios de los fraudes usan organizaciones paralelas, por ejemplo para compartir esquemas de soporte, transacciones de activos con un valor distinto al del mercado o como artilugios para desviar la identidad de un prestamista, un cliente o un proveedor o para crear disposiciones circulares de financiamiento. Cualquier sugerencia de tales estructuras debe causar preocupación. Incluso cuando hay explicaciones plausibles — por ejemplo, razones tributarias — esto no necesariamente reduce el riesgo de fraude, si la extensión de tales compañías y sus actividades, y su relación con el grupo anónimo o vigilado, no lo entienden a cabalidad todos los directores de la compañía y todos aquellos que lo asesoran.

#### **2.13.3.2. Sitios Remotos Pobremente Supervisados**

Es más probable que ocurra fraude cuando la administración o la supervisión y el control son menos efectivos. Las oficinas, bodegas y fábricas remotas, localizadas lejos de la administración central pueden necesitar mayor autonomía para permitirles operar efectivamente. Esta situación puede dar a lugar a abusos, si los sitios no se vigilan y visitan con regularidad.

El mismo riesgo se aplica a las actividades consideradas como preferidas para el negocio principal, tal como la administración de compañías distribuidoras de carros, disposición de activos fijos y reparación de bienes bajo garantía. Pueden ocurrir problemas particulares en relación con subsidiarias recientemente adquiridas en las que el estilo de la administración o la cultura del negocio puede ser diferente la del grupo comprador.

### **2.13.3.3. Varias Firmas de Auditores**

El uso de varias firmas de auditores dentro de un grupo siempre aumenta el riesgo y en ciertas circunstancias puede facilitar el encubrimiento del fraude, especialmente cuando los auditores raramente se comunican entre sí. Ninguna de las firmas puede entender cabalmente las actividades del grupo. Cuando hay un número significativo de transacciones entre compañías de un grupo y/o sucursales divisiones en países diferentes, la fragmentación de la auditoría puede ser un problema particular.

El problema se complica cuando hay organizaciones paralelas revisadas por auditores diferentes, con distintos fines de año.

### **2.13.4. Riesgos Comerciales**

#### **2.13.4.1. Estrategia Comercial Pobrementemente Definida**

Los asuntos de la estrategia y de la política corporativa son cruciales para desarrollar una cultura corporativa que inhiba el fraude. La estrategia pobremente definida, aunque generalmente no es la causa directa del fraude, con frecuencia es uno de los aspectos claves que define el ambiente en el cual prospera el fraude. Los sistemas incluyen baja moral, alta rotación de los directivos e incapacidad para atraer buenos directivos o hacer énfasis indebido hacia las metas a corto plazo.

#### **2.13.4.2. Utilidades Muy por Encima de las Normas de la Industria**

Los negocios que logran resultados muy por encima de las normas de la industria, siempre deben considerarse con sospecha; por ejemplo, el rápido crecimiento de las

ventas, niveles anormales de rentabilidad inusual para atraer depositarios o inversionistas. Estas tendencias pueden indicar algo sobre la naturaleza del producto, la forma en que se está vendiendo, la base de clientes o la fuente de fondos.

Alternativamente, puede indicar que la compañía está negociando y se dirige a una crisis de liquidez, lo que a su vez puede ser motivo de fraude.

#### **2.13.4.3. Desequilibrio Entre el Crecimiento y el Desarrollo de Sistemas**

Las disparidades entre el crecimiento a los cambios en el tipo de negocio y los sistemas contables asociados han sido un problema particular del sector financiero, cuando los contralores han luchado para mantenerse acorde con los desarrollos rápidos de los instrumentos financieros. Problemas similares se han experimentado cuando el crecimiento se logra mediante adquisiciones que no se asimilan, de manera que el grupo crece más que su estructura de comando.

#### **2.13.4.4. Reputación Pobre**

Las opiniones de otros participantes en el mercado son siempre importantes de la compañía, su gente o su forma de hacer negocios. Las características identificadas por los de fuera pueden destacar un factor que socava las defensas aparentes de la compañía contra el fraude.

#### **2.13.4.5. Problemas de Liquidez**

La liquidez escasa puede aumentar la motivación de fraude. Varios de los casos considerados anteriormente fueron motivados por la necesidad de cumplir los límites reglamentarios o dar una impresión más favorable de solidez financiera.

## **2.14. LOS RIESGOS DE FRAUDE EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

### **2.14.1. LOS RIESGOS CLAVES**

Los riesgos claves que enfrentan las compañías de servicios a través de los ciclos principales del negocio se examinan por turnos — ventas, compras, inventario y efectivo y sistemas de pago. Identificamos los puntos de cada ciclo en los que es mayor el riesgo de fraude. También se presentan los fraudes en otras áreas, tales como los tratos irregulares en las acciones de una compañía.

Los indicadores de fraude deberán considerarse junto con los lineamientos dados a continuación. Por ejemplo, los estilos de vida que no se ajustan a las ganancias o los empleados que no toman vacaciones, pueden ser indicadores de que no todo está bien en una gama de situaciones. Igualmente, pueden ser temas significativos los agrupamientos de empleados que pueden socavar la segregación aparente de funciones, por ejemplo cuando los empleados han trabajado juntos antes con un empleador anterior y otros factores de comportamiento y culturales. Las investigaciones con frecuencia encuentran que hay numerosos fraudes interconectados, que se extienden a varias áreas de operación. La mayoría de los principales casos informados han involucrado combinaciones de varios tipos diferentes de fraude, o el mismo fraude cometido en varias ocasiones. A continuación se presenta cada tipo de fraude por separado de manera que se puedan ver claramente los diversos riesgos y señales de advertencia.

## **2.15. VENTAS**

Hay cuatro fases claves en un ciclo típico de ventas:

- Recibo de la orden de compra;
- Entrega de los bienes o servicios;

- Facturación y registro de la venta; y
- Cobro del efectivo o manejo de una deuda mala.

### **2.15.1. Fraudes de la Administración y de los Empleados**

#### **Desviación de las ventas**

La desviación de las ventas generalmente involucra el retardamiento de las ventas hacia compañías privadas, propiedad de los defraudadores. Esto puede lograrse mediante el mal uso, por parte del defraudador, de las listas de direcciones de los clientes, o la desviación de las respuestas a las promociones de ventas, o la frustración de contratos existentes, usando términos no competitivos o suministrando un servicio pobre.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Pérdidas inesperadas de clientes o alto nivel de quejas de los clientes (asumiendo que tales quejas se vigilen independientemente); y
- ♣ Patrones comerciales inexistentes — por ejemplo, ventas reducidas y escasa ventas constantes (o viceversa).

#### **Bienes y Servicios Falsos**

Los fraudes con productos falsos han sido particularmente generalizados en el sector financiero durante los últimos años, con productos financieros falsificados que se venden a ingenuos inversionistas privados.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Productos que son —demasiado buenos para ser ciertos” — por ejemplo, productos de bajo riesgo y alto rendimiento;

- ♣ Aseveraciones grandiosas y publicidad brillante que no puede corroborarse fácilmente;
- Servicios suministrado en sitios remotos o en una fecha lejana en el futuro (particularmente cuando se exigen pagos en efectivos o depósitos);
- ♣ Explicación compleja de la transacción, con razones exóticas para precios ventajosos; y
- ♣ Crecimiento o rentabilidad anormal.

### ***Ventas Ficticias***

Los fraudes con ventas ficticias involucran la generación de facturas falsas o la manipulación de precios o cantidades para aumentar la rotación. Esto puede incluir:

- ♣ Emisión de facturas falsa a clientes ficticios;
- ♣ Ventas a “clientes amigos”, con un acuerdo confidencial de volver a comprar los bienes en una fecha posterior;
- ♣ Cargos excesivo a los clientes; o
- ♣ Comisiones confidenciales para el personal del cliente, para que acepten precios o cantidades mayores.

La motivación de tales fraudes puede ser mayor cuando las condiciones del mercado están difíciles. La presión excesiva sobre la administración para que cumpla metas financieras, o la falta de liquidez también puede aumentar el riesgo, por ejemplo, cuando se violan convenios de préstamo si las proporciones claves no se cumplen.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Fluctuaciones inusuales en las ventas, especialmente hacia el fin de año;

- ♣ Cantidad inusual de jornales, notas de crédito u otros ajustes, especialmente en los dos meses siguientes a la visita del auditor;
- ♣ Circulares sobre saldos rechazados por clientes particulares;
- ♣ Clientes atendidos con un sistema fuera de lo normal (por ejemplo, manejados exclusivamente por un miembro principal del personal, usando documentos no estándares);
- ♣ Respuestas evasivas relativas a los movimientos de cuentas;
- ♣ Cambios inconsistentes en los niveles de actividad — por ejemplo, ventas en el periodo pero sin cambio en los costos de distribución; y
- ♣ Cambios en los patrones comerciales — por ejemplo, ingreso a mercados nuevos, remotos.

### ***Comisiones Confidenciales para/de Clientes***

Las comisiones confidenciales para o de los clientes involucran el pago de una comisión confidencial (soborno) de alguna clase, a cambio de la manipulación de cantidades o precios, o del suministro de un grado más alto del producto. El riesgo de este tipo de fraude aumenta cuando no hay una revisión independiente de los precios y/o condiciones del negocio para clientes particulares.

También se pueden pagar comisiones confidenciales a los empleados para que cancelen deudas o emitan notas de crédito.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Clientes tratados fuera del sistema principal, por ejemplo, manejados exclusivamente por un miembro principal del personal, sin usar los documentos estándar;

- ♣ Falta de información sobre los datos pendientes o precios inusuales, descuentos o términos, o extensión del crédito otorgado;
- ♣ Tendencias inusuales en los márgenes; y
- ♣ Alteraciones de las facturas u otros documentos.

### ***Subfacturación/Subregistro***

La subfacturación incluye la supresión de facturas, el conocimiento de las cantidades despachadas o la manipulación de precios o descuentos, con frecuencia a cambio de alguna clase de comisión confidencial para el empleado. El sub-registro es no registrar todas las ventas en efectivo, por ejemplo los empleados que no registrar todas las ventas en efectivo, por ejemplo los su bolsillo el monto no registrado.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Alteraciones a los pagares o facturas entregados;
- ♣ Transacciones manejadas exclusivamente por un miembro principal del personal sin usar la documentación estándar;
- ♣ El manejo de algunos clientes por parte de un solo miembro del personal.

El riesgo de este tipo de fraude aumenta cuando:

- ♣ No hay control secuencial de las fraudes;
- ♣ No hacen revisiones independientes de los precios;
- ♣ Los controles sobre los cambios a los datos de posición son débiles o hay ausencia de datos de posición para clientes particulares;
- ♣ El control sobre los reembolsos de caja es pobre;
- ♣ El control sobre los reembolsos de cajas es pobre; y

- ♣ No hay conciliación de los movimientos de existencias con las ventas.

La pre-facturación involucra anotar artificialmente la fecha de venta o la terminación, a cambio de un colateral confidencial para el cliente del contrato, conformando se cumplirían ciertas obligaciones contractuales pendientes. Como con las ventas ficticias, la motivación para este tipo de fraude será más alta cuando las condiciones del mercado son difíciles, cuando hay excesiva presión sobre la administración para que cumpla las metas financieras o cuando hay escasez de liquidez. Las señales de advertencia son las mismas que para las ventas ficticias antes anotadas.

### ***Generar y cargar / robando recibos***

Tal vez el fraude más conocido en el área de las ventas es el de generar y cargar: Esto involucra el robo de recibos de efectivo o choques de un libro de ventas y el uso de recibos posteriores, o recibos de otros clientes, para —ajustar” los montos pendientes. El defraudador oculta los montos sin pagar lo más posible hasta que puede pagarlos o lo que es más probable, hasta que puede pagarlos o, lo que es más probable, que desaparece.

La mala división de funciones, no solo entre el registro de ventas y el manejo de efectivo y cheques, sino también entre estas funciones y la resolución de las quejas de los clientes, aumenta significativamente el riesgo de generar y cargar. Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Ítems parcialmente pagados en el libro mayor de ventas;
- ♣ Gran cantidad de diarios o de ajustes en cuentas particulares o en conciliaciones bancarias;
- ♣ Fluctuaciones inusuales o inconsistencias en el análisis de deudores morosos;

- ♣ Alteraciones de las facturaciones de las facturas o frecuente emisión de “duplicados” en cuentas particulares;
- ♣ Diferencias entre las colillas de pago originales y las copias o detalles o alteraciones incompletos; y
- ♣ Diferencias entre las colillas de pago, detalles de pago, los detalles del libro de efectivo y las anotaciones en el libro mayor — por ejemplo, con respecto al número de ítems, las fechas y los detalles del beneficiario.

El riesgo de este tipo de fraude aumenta cuando:

- ♣ No hay revisión independiente de los clientes que no pagan o se demoran en pagar, y
- ♣ No hay envío independiente de estados de cuenta o investigaciones independientes por quejas o solicitudes.

## **2.15.2. Fraudes Externos**

### ***Fraude a Largo Plazo***

En el fraude a largo a plazo el defraudador obtiene bienes a crédito, implicando que se trata de un negocio de buena fe. Al principio los pedidos son pequeños y los pagos se hacen cumplidamente. A medida que aumenta la confianza del proveedor también aumenta el tamaño de los pedidos y se otorga más crédito.

Los fraudes a largo plazo tienden a ser realizados por pandillas de defraudadores, altamente organizadas que operan en varios negocios relacionados, usando identidades falsas. El riesgo de fraude a largo plazo aumenta grandemente cuando los clientes están situados en localidades remotas, haciendo poco probable el contacto cara a cara.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Un aire de irrealidad sobre los directivos o los locales del negocio, por ejemplo, falta de orientación al cliente;
- ♣ Rotación que aumenta rápidamente, por tratarse de un cliente nuevo; y
- ♣ Falta de revisiones independientes sobre la existencia de las credenciales de quienes dan referencias.

### ***Afirmación Falsa de la Posición del Crédito/uso de Nombres y Direcciones Falsos***

Este tipo de fraude incluye una amplia gama de prácticas que involucran la despersonalización o mala presentación de información falsa o engañosa.

Las señales de advertencia incluyen.

- ♣ Documentación de mala calidad;
- ♣ Uso de oficinas temporales;
- ♣ Clientes que operan a través de compañías “fachada” o intermediarios; y
- ♣ Detalles incompletos de los clientes o dificultades fuera de lo normal para suministrar referencias de crédito y otros datos informativos.

### ***Productos Falsos***

La falsificación de productos de marca es un problema ampliamente extendido. La mayoría de las compañías se mantienen alertas a los riesgos en esta área. Las consideraciones detalladas de este tipo de fraude están fuera del alcance de esta guía.

## 2.16. COMPRAS

Los riesgos principales en el ciclo de compras. Una vez más es útil enfocarnos hacia las fases principales del ciclo de ventas, hay cuatro fases principales:

- ♣ Selección del proveedor y pedidos de los bienes o servicios;
- ♣ Recibo de los bienes o servicios;
- ♣ Recibo y registro de la factura del proveedor; y
- ♣ Pago de la factura.

En la primera fase, las preocupaciones claves son que debería haber un proceso comprometedor verdaderamente competitivo y que solo deben procesarse pedidos adecuadamente autorizados. Los fraudes típicos de la administración y los empleados en esta fase, incluyen el suministro de información confidencial por parte de los empleados de la compañía compradora, a proveedores particulares para favorecer sus ofertas, generalmente a cambio de alguna clase de comisión confidencial.

En la segunda fase del ciclo, el recibo de bienes o servicios, la principal preocupación es que suministren bienes o servicios en cantidad y calidad correctas. Los fraudes de la administración y de los empleados incluyen el trabajo que hay que hacer o el suministro de bienes para propósitos privados (de manera que los bienes nunca se entregan a la compañía). Los fraudes externos incluyen entregas incompletas y el suministro de productos por debajo de la norma.

En tercera fase del ciclo, el recibo y el registro de la factura del proveedor, la primera preocupación es si la factura del proveedor es genuina. La segunda preocupación es si los precios y las cantidades que aparecen en la factura están correctos. Los fraudes típicos de la administración y los empleados incluyen la creación de proveedores falsos, el uso de compañías conectadas o de compañías intermediarias inexistentes, y el mal uso de notas de crédito, rebajas y descuentos por volumen. Los

fraudes externos incluyen facturación por trabajo no realizado y sobre —facturación.

En la fase final del ciclo, el pago de la factura, la preocupación principal es que los pagos se hagan únicamente por concepto de las facturas las chequeras y el uso de sistemas de transferencia de dinero.

### **2.16.1. Fraudes Externos**

#### ***Manipulación de las Ofertas***

Esta es la manipulación del proceso competitivo de ofertas. Generalmente, los licitantes conspiran para acordar entre ellos los precios y los términos de contratos son luego distribuidos entre los conspiradores en rotación. Como con las ofertas tramposas, el efecto es que la compañía compra en términos menos favorables y paga un precio más alto del que hubiera pagado en caso de que hubiera existido un autentico proceso competitivo.

#### ***Fraude con Honorarios Anticipados***

Este tipo de fraude ha atraído mucha publicidad en años recientes. Generalmente el defraudador toma unos honorarios o un depósito anticipado y promete entregar algunas mercancías o servicios en el futuro. Sin embargo, una vez ya recibido los honorarios, desaparece.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Precios o productos o servicios anormalmente bajos, que parecen demasiado buenos para ciertos;
- ♣ Exigencia de pagos o depósitos anticipados que no se devuelven;
- ♣ Todas las negociaciones a través de agentes;
- ♣ Incapacidad para verificar la autenticidad de los documentos;

- ♣ Toda la correspondencia y los documentos que envía por fax;
- ♣ Explicaciones complejas dadas para términos ventajosos o razones para no dar a conocer la identidad del principal que entra en el negocio.

Las transacciones con frecuencia involucran agentes extranjeros quienes afirman estar actuando para departamentos de gobiernos extranjeros o para líderes extranjeros quienes deben permanecer anónimos.

### ***Entregas Incompletas / mercancía no Suministrada***

Las entregas incompletas y la facturación de bienes o mercancías no suministrados es un problema común. Las compañías en mayor riesgo son aquellas con:

Controles débiles sobre las mercancías recibidas;

- ♣ Pobre seguridad física;
- ♣ Procedimientos débiles para aperturas de cuentas; o
- ♣ Un vínculo débil entre el origen y el periodo, el recibo de la mercancía y la aprobación de la factura.

## **2.17. INVENTARIO**

Otros fraudes se relacionan específicamente con el inventario. La preocupación clave es el robo del inventario. Sin embargo, hay numerosos fraudes relacionados en esta área, incluyendo el robo de inventario devuelto o los sobrantes valiosos y el mal uso de los equipos de pesas y medidas.

Los registros de inventario también pueden ser manipulados para ocultar fraudes en otras áreas.

## **Fraudes con el Inventario**

- ♣ Robo de inventario
- ♣ Robo de inventario devuelto
- ♣ Robo de sobrantes valiosos
- ♣ Fraudes con las pesas y medidas
- ♣ Manipulación de los registros de inventario

### ***Robo de Inventario***

El fraude con el inventario es endémico en ciertas industrias. Los fraudes con frecuencia se realizan con muy buena organización e involucran un gran número de empleados, algunas veces actuando en confabulación con delincuentes organizado.

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Diferencias sin explicar entre las existencias en libros y las existencias físicas;
- ♣ La rotación del inventario en sitios particulares, inconsistentes con el nivel general de rotación;
- ♣ Márgenes pobres o fluctuaciones inusuales;
- ♣ Conductores encargados de la entrega llevando vehículos parcialmente cargados o pidiendo que se modifiquen las rutas o pidiendo hacer las mismas rutas; y
- ♣ Entregas recibidas o a horas inusuales del día.

El riesgo de este tipo de fraude aumenta cuando:

- ♣ No hay vigilancia sobre las pérdidas de existencia y no hay conteo regulares del inventario;
- ♣ Procedimientos débiles para el recibo y el despacho de mercancías;
- ♣ Mala división de funciones entre la compra, almacenamiento y contabilidad de las mercancías;
- ♣ Control pobre de los movimientos de inventarios en el momento de retiro de inventario;
- ♣ Control pobre de las cargas rechazadas o incorrectas; y
- ♣ Falta de un seguimiento independiente de las quejas de los clientes, por ejemplo productos por debajo de la norma de calidad, demoras en la entrega o entregas incompletas.

### ***Manipulación de los Registros de Inventario***

Las señales de advertencia incluyen:

- ♣ Diferencias inexplicables entre las existencias en libros y las físicas;
- ♣ Análisis no detallado de las pérdidas de existencias (por línea de inventario, proveedor, cuenta, conductor encargado de la entrega, personal de la bodega, etc.)
- ♣ Líneas de inventario con largos periodos de rotación o existencias de inventario anormalmente grandes
- ♣ Alteraciones inexplicadas a los registros de inventario o las evaluaciones;
- ♣ Cantidad inusual de notas de crédito o ajustes alrededor del final del periodo o por las fechas en que se cuenta el inventario y artículos inexplicados que se anotan en cuentas provisionales; y

- ♣ Existencias que se supone se encuentran en sitios inusuales o inaccesibles.

## **2.18. EFECTIVO Y SISTEMAS DE PAGOS**

Los tipos más comunes de fraude se relacionan a continuación.

### **Fraudes de la administración y de los empleados:**

- ♣ Mal uso de cheques y de sistemas de pago.
- ♣ Manipulación de las conciliaciones bancarias y de los libros de efectivo (artefactos de ocultamiento).

### **Fraudes externos:**

- ♣ Fraudes con transferencia de dinero.
- ♣ Cheques falsificados.

Además de los tipos de fraudes anteriores, algunos de los fraudes discutidos en fraudes en negociaciones, también pueden ser relevantes en los grupos mas grandes que tienen sofisticadas operaciones de tesorería.

## **2.19. OTROS FRAUDES**

### ***Fraudes de la administración y de los empleados***

1. Programas de apoyo compartidos
2. Negociaciones de alguien que está dentro
3. Mal uso de las asignaciones / fondos gubernamentales
4. Mal uso de los fondos de pensión y de otros activos
5. Contingencias omitidas

6. Fraude con el sistema de vehículos de las compañías
7. Fraudes en la nómina
8. Mal uso de las cuentas entre compañías y provisionales (estratagemas de ocultación)

***Fraudes externos***

1. Lavado de dinero
2. Hoja de vida falsa
3. Cubrimiento falso de seguros

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El método es el camino para llegar al objetivo, la técnica proporciona las herramientas para conocer y recorrer ese camino, proponiendo normas para adecuar las etapas del proceso de investigación, instrumentos de recolección y análisis de datos, de esta manera la técnica es la estructura del método.

##### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

El estudio desarrollado para el presente trabajo, es de tipo descriptivo porque identifica características, finalidad de los indicadores de fraude, principales características del fraude en las empresas manufactureras y de servicios.

##### **3.2. MÉTODO DE ESTUDIO**

El método utilizado en investigación, es el método deductivo, partiendo de situaciones generales explicadas por un marco teórico general que se va a aplicar en una realidad concreta.

Este proceso de conocimiento nos dice que a partir de la revisión de información general se llegará a identificar situaciones particulares las cuales se hallan contenidas explícitamente en la información general.

Este método nos ayudará principalmente en la etapa de planificación de nuestra investigación, que nos dará a conocer en un contexto general el movimiento financiero y estructura organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el resultado de esta revisión nos ayudará a identificar las situaciones particulares que serán objeto de nuestro examen en la etapa de ejecución del trabajo.

### **3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes utilizadas para la elaboración del presente trabajo son los siguientes:

#### **Fuente Primaria:**

Información que será recopilada directamente de documentación relacionada con el tema a tratar. Estados Financieros de algunas empresas privadas que hayan presentado casos de fraude, auditorías realizadas por empresas especializadas, auditorías internas y externas de empresas comerciales.

#### **Fuente Secundaria:**

Revisión de Notas, Bibliografía, prensa nacional e internacional. Utilización de Información escrita que fue recopilada por estudiosos del tema y que han logrado recabar información de fuentes variadas, como ser libros, manuales, normas técnicas de auditoría, etc.

#### **Tratamiento de la Información**

La información recopilada será verificada, ordenada y clasificada para que posteriormente sea presentada en forma escrita, como una propuesta de procedimientos para prevenir y detectar el fraude en el ambiente empresarial.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

#### 4. COMBATIENDO EL FRAUDE

El fraude es uno de los muchos riesgos que tienen los negocios, y como la mayoría de los riesgos difícilmente puede eliminarse. Sin embargo, puede mitigarse y manejarse para limitar el riesgo y el daño. La prevención exitosa del fraude involucra la creación de un ambiente que lo inhiba y la toma de medidas fuertes y adecuadas cada vez que se encuentra un fraude o se sospecha su existencia. La clave es tener una estrategia coherente. Si faltara algún elemento de la estrategia, el conjunto puede verse disminuido.

Los objetivos pueden clasificarse como objetivos de todo un grupo o como objetivos a nivel de actividad. Los objetivos de todo un grupo incluyen las declaraciones de las misiones, tales como “Volamos para servir”. Para que estos objetivos sean efectivos tienen que estar apoyados por estrategias, planes y presupuestos comerciales, pues de otra forma no proporcionarán una guía práctica para la administración y el personal de los estratos inferiores.

Los temas importantes son:

- ♣ La organización tiene un plan estratégico?
- ♣ Cómo se comunica al personal?
- ♣ En su comportamiento se evidencia que entienden la estrategia?
- ♣ Cómo se mide el logro de los objetivos?
- ♣ Hay suficientes recursos asignados para el logro de estos objetivos?

El éxito de la estrategia corporativa dependerá en gran medida de la habilidad del negocio para manejar los riesgos asociados a su estrategia. Para que cualquier

estrategia de prevención de fraude sea efectiva, necesita estar integrada y reflejar los riesgos inherentes a los objetivos y a la estrategia de la organización como un todo.

#### **4.1. CÓDIGO DE ÉTICA COMERCIAL**

Los defraudadores con frecuencia justifican sus fraudes como —cobrando sus deudas” o afirman que lo que hicieron era una práctica aceptada o fue tolerada por la administración. La obstaculización de estas —defensas” hace más difícil el fraude. Cualquier código de ética comercial debe ser relativamente corto y estar inscrito en lenguaje simple. Sería ideal que se refiriera a problemas experimentados por los empleados e incluyera algo sobre los procedimientos a seguir, cuando éstos se enfrentan a un dilema ético en el trabajo. Debe ser muy claro en lo que pasará si el código se viola.

Muchas compañías exigen a sus empleados que firmen una copia del código de ética comercial cuando entran a la compañía, lo mismo que declaraciones anuales de cumplimiento. Sea o no que las compañías hagan éstos, es un asunto de política. Recuerde, sin embargo, que si no se hace se corre el riesgo de que los empleados afirmen luego no conocer la política de la compañía. Esto puede ser importante en los procesos disciplinarios o de despido. Como con las declaraciones de principios comerciales, el código es únicamente un punto de partida. La clave es la integración del código a las operaciones diarias de la compañía. La administración debe demostrar continuamente, a través de palabras y acciones, su compromiso con las normas éticas más altas y debe entender cómo los empleados interpretarán ese mensaje.

## CÓDIGO DE ÉTICA COMERCIAL — RESUMEN

**1. Introducción:** Una declaración que establezca las razones por las cuales se ha producido el código y su importancia, ejemplo: que se aplica a todos los empleados y que cualquier falta se considerará un asunto disciplinario grave.

**2. Conflicto de intereses:** Esta sección debe incluir asuntos tales como los intereses en las organizaciones con las cuales las compañías tienen negocios, tales como directores, el empleo de parientes cercanos o la propiedad de una cantidad importante de acciones. Debe existir una política con respecto a que todos esos conflictos potenciales deben informarse a un funcionario principal independiente y también registrarse. También debe existir una prohibición sobre la negociación de acciones como resultado de información obtenida, durante el cumplimiento de los deberes para la organización.

**3. Dar y recibir regalos:** Debe haber una guía específica sobre dar y recibir efectivo, bienes, servicios, hospitalidad o sobornos de cualquier forma. La compañía también debe tener una política sobre la oferta de regalos a otros y el nivel de hospitalidad que es aceptable ofrecer o recibir. Igualmente, debe haber una instrucción sobre que todos los regalos ofrecidos o recibidos deben ser informados a un superior y además registrarse.

**4. Confidencialidad:** Esta sección debe referirse a la información que se obtiene en el curso del trabajo y a la no divulgación de tal información, a personas no autorizadas, etc.

**5. Ambiente de trabajo:** Esta sección se encargará de las normas sobre el ambiente de trabajo de los empleados, y las consideraciones de salud y seguridad, etc.

**6. Igual oportunidad de empleo:** La selección para ocupar una posición en la compañía se debe basar en la conveniencia para el trabajo y en que no habrá discriminación basada en raza, religión, estado civil, sexo, color, nacionalidad,

discapacidad u origen étnico o nacional. Compromisos similares en relación a la promoción y seguridad del empleo.

**7. Otras áreas:** Otras áreas que pueden cubrirse incluyen las actividades políticas, en las que pueden participar los individuos, las obligaciones según las leyes de competencia o antimonopolios, tener dos empleos a la vez y el acoso sexual.

Los temas incluidos en la declaración de los principios comerciales pueden incluirse en el Código de Ética Comercial. En el Instituto de Ética Comercial se puede conseguir una lista de revisión y un código ilustrativo de ética comercial.

## **4.2. POLÍTICAS EFECTIVAS DE PERSONAL**

Más de la mitad de los fraudes corporativos registrados los comete la administración y los empleados, o en confabulación con personal de dentro. Las políticas de personal son un elemento clave para el desarrollo de una cultura de derecho y para desestimular el fraude.

Los tres aspectos más importantes son:

- ♣ Investigación a fondo en el reclutamiento;
- ♣ Evaluaciones; y
- ♣ Procedimientos de salida.

### **4.2.1. Investigación a Fondo en el Reclutamiento**

La investigación a fondo para un reclutamiento efectivo incluye:

- ♣ En lo posible, se debe segregar el reclutamiento del proceso de investigación;

- ♣ Verificación independiente de los detalles y referencias del empleado (se deben verificar los documentos originales pues estos pueden falsificarse fácilmente; nunca se debe aceptar copia);
- ♣ Confirmación oral de la referencias;
- ♣ Investigación de los espacios vacíos en la historia del empleo;
- ♣ Participación de un observador independiente en las entrevistas — las afirmaciones grandiosas deben ponerse a prueba; y
- ♣ Prueba de las respuestas evasivas.

La investigación para el reclutamiento debe extenderse al personal temporal y a los contratistas, quienes con frecuencia tienen el mismo acceso a los archivos y a la información contable, que los empleados permanentes. Es necesario someterlos al mismo nivel de escrutinio. Como mínimo, la compañía debe asegurarse de que los procedimientos de investigación de la agencia son comparables a los suyos. El ejemplo a continuación ilustra con qué facilidad las organizaciones criminales pueden infiltrarse en una compañía.

Los aseadores, abastecedores, mensajeros e ingenieros de servicio también tienen acceso a los locales y raramente son investigados. Las compañías deben asegurarse de que las credenciales de tal personal de servicio han sido revisadas.

#### **4.2.2. Evaluaciones**

La evaluación regular de los empleados no sólo es importante para vigilar el rendimiento y para discutir el desarrollo de carrera, sino que también da a los empleados la oportunidad de airear sus resentimientos y discutir otros problemas. Tales entrevistas pueden suministrar la primera pista de que no todo está bien en algún departamento particular, por ejemplo, en lo relativo a moral baja o a la forma en que se maneja un departamento.

### **4.2.3. Procedimientos de Salida**

Los empleados de quienes se sospeche fraude, tienen que manejarse de acuerdo con sus contratos de trabajo. Algunas veces puede haber dificultades si por ejemplo tales contratos no estipulan la suspensión inmediata ante sospecha de fraude, o si no hay claridad sobre la naturaleza de las actividades prohibidas y de los conflictos de interés.

A su retiro, todos los empleados deben ser entrevistados por alguien distinto del gerente en la línea normal del empleado. Algunas veces los empleados que sales son una buena fuente de información.

### **4.3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

El manejo del riesgo de fraude necesita considerarse dentro del contexto del enfoque de la compañía hacia la administración del riesgo en forma más general. Si la evaluación de la compañía de los riesgos comerciales generales es débil o está pobremente estructurada, cualquier intento por administrar el riesgo de fraude es poco probable que tenga éxito.

Muchos riesgos comerciales generales tienen implicaciones cuando se evalúa el riesgo de fraude en el negocio. Por lo tanto, cualquier intento por analizar y manejar ese riesgo necesita estar integrado con el enfoque de la compañía hacia la administración del riesgo en una forma más general.

#### **4.3.1. Identificar los Riesgos de la Industria**

El primer paso es considerar la medida en la cual los factores externos tales como los desarrollos tecnológicos, las necesidades cambiantes de los clientes, el aumento de la competencia, nueva legislación o regulaciones o cambios económicos, también pueden aumentar el riesgo de fraude. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos pueden cambiar radicalmente la estructura de costos o el aumento de la competencia puede disminuir los márgenes y presionar la liquidez.

Cada industria se ve afectada por tipos especializados de fraude y éstos necesitan ser identificados. Estos fraudes con frecuencia se relacionan con abuso de un producto particular, por ejemplo, las tarjetas de crédito en los bancos, los sistemas telefónicos en la industria de comunicaciones o el fraude con pasajes en la industria de líneas aéreas. El análisis a fondo o pensamiento profundo sobre el riesgo de la industria debe, siempre que sea posible, involucrar al personal principal de varias disciplinas, no sólo a los directivos de finanzas. También se puede obtener una información valiosa con la asociación a la industria relevante, o mediante vínculos informales con otras compañías similares de la industria. Identificar los riesgos de fraude de la compañía.

El paso siguiente es enfocarse hacia los riesgos particulares de la compañía misma. Hay dos aspectos claves a considerar:

- ♣ Los factores generales que pueden hacer a la compañía más susceptible al fraude; y
- ♣ Los riesgos específicos de fraude a los cuales la compañía puede estar expuesta.

#### **4.3.2. Identificar las Circunstancias Particulares que pueden Aumentar el Riesgo**

Es importante considerar las circunstancias particulares que pueden aumentar el riesgo. Como explicamos el perfil de riesgo de una compañía pueden variar muy rápidamente debido a cambio de circunstancias. Los ejemplos de tales condiciones incluyen:

- ♣ Cambio en el ambiente de operación;
- ♣ Personal nuevo;
- ♣ Sistemas de información nuevos o reformados;

- ♣ Crecimiento rápido;
- ♣ Tecnología nueva;
- ♣ Productos o actividades nuevos;
- ♣ Reestructuración corporativa; y
- ♣ Nuevas operaciones en el extranjero.

#### **4.3.3. Revisar cómo maneja la compañía el riesgo de Fraude**

La clave para combatir el fraude es tener una estrategia coherente. Si faltan algunos de los elementos, entonces la estrategia total puede deteriorarse.

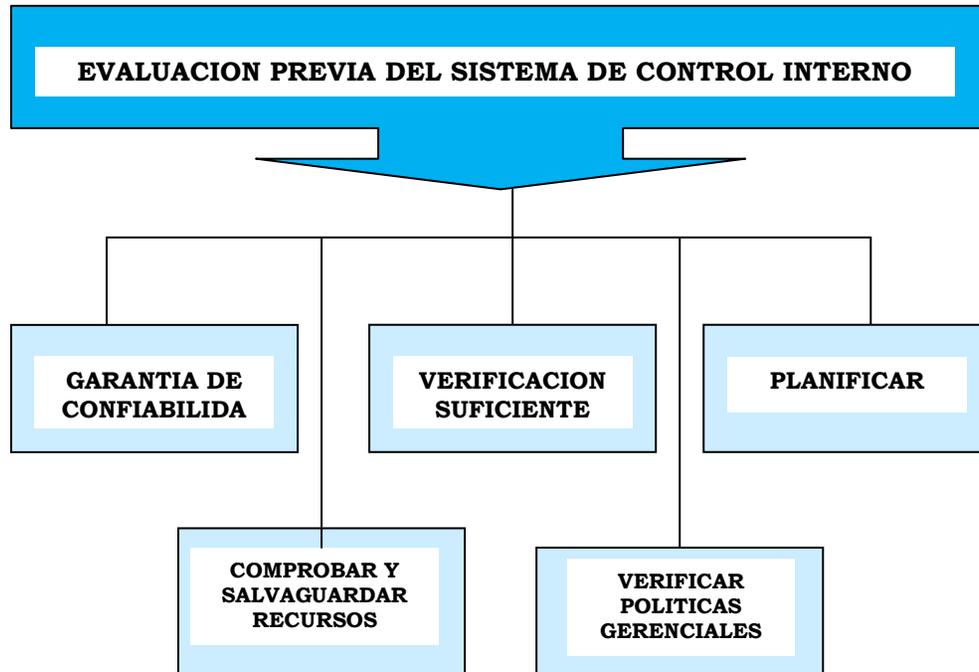
Por ejemplo, es muy posible que una compañía tenga una estrategia comercial exitosa, principios y ética comercial aparentemente sólidos y un sistema razonable de controles internos, pero que todavía esté muy expuesta al riesgo de fraude. La evaluación del riesgo que hace la compañía puede estar limitada, su investigación de reclutamiento puede ser débil o puede no tener un plan efectivo de respuesta al fraude y por lo tanto no responde adecuadamente a las alertas de fraude.

En muchos grupos empresariales grandes, hay un fuerte sentido de identidad y —propiedad” en las subsidiarias que operan individualmente. Algunas de estas medidas pueden percibirse como una interferencia indebida en sus actividades a nivel de grupo. Es necesario venderlas en base a que suministran un marco de trabajo útil dentro del cual se pueden evaluar los riesgos más efectivamente, lo mismo que establecer objetivos dinámicos de control.

Cualquier grupo necesita establecer con claridad lo que considera es un nivel aceptable de riesgo. La administración mejorada del riesgo es una forma de proteger las utilidades sin crear costos.

#### 4.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El control interno se trata de los procedimientos que adopta una entidad para salvaguardar sus activos, asegurar la exactitud en los registros contables y cumplir con las normas y políticas de la institución.



Muchas compañías tienen controles internos en teoría pero no en la práctica. Esto puede deberse a que la gente que opera los controles los recorta para ahorrar tiempo, o porque aunque se realizan fielmente, los controles internos ya no son los correctos.

Ningún sistema de controles puede evitar todos los fraudes, pero las compañías en las cuales los controles se mantienen bajo revisión y se actualizan, son las menos susceptibles.

Algunas veces no se aprecian todas las implicaciones de las debilidades de los controles internos. Las debilidades pueden verse aisladamente y el nivel de riesgo puede no apreciarse en su totalidad. Por ejemplo, una compañía particular parecía estar muy bien controlada.

Sin embargo, se identificaron varias debilidades en el área de compras, incluyendo:

- ♣ Falta de procedimientos de oferta competitivos para las compras de artículos diferentes a las materias primas;
- ♣ Control interno presupuestal pobre sobre compras;
- ♣ Procedimientos débiles para la apertura de cuentas de proveedores y falta de revisión de las modificaciones hechas a los datos existentes,
- ♣ Cantidad demasiado grande de cuentas de proveedores inactivas; y
- ♣ Procedimientos débiles para la firma de cheques — falta de claridad en la orden del banco, muchos cheques por más valor del límite autorizado para firmar, no con una sola firma en lugar de dos.

Lo que no se apreciaba completamente era que estas debilidades facilitan la mayoría de los fraudes en compras.

Es importante considerar en su totalidad las implicaciones de las debilidades de los controles internos tomados en su conjunto. También es importante enfocarse sobre las señales específicas de advertencia de fraude.

El sistema de control interno se divide en:

- a) Administrativo
- b) Contable

#### **4.4.1. Control Interno Administrativo:**

Se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables.

#### **4.4.2. Control Interno Contable:**

Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- a. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- b. Las operaciones se registran debidamente para:
  - Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - Lograr salvaguardar los activos
  - Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones
  - El acceso a los activos solo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.

#### **4.5. PLANES DE RESPUESTA AL FRAUDE**

El plan de respuesta al fraude es un documento que establece las políticas y procedimientos que guían las respuestas de la compañía o los fraudes o robos mayores. Puede formar parte de un plan general de crisis, pero en todo caso su propósito es permitir la realización de una acción rápida y efectiva para:

- ♣ Minimizar el riesgo de pérdidas subsecuentes;
- ♣ Mejorar la oportunidad y el grado de las recuperaciones;
- ♣ Reducir todos los efectos comerciales adversos;
- ♣

- ♣ Demostrar que ante una crisis, la compañía mantiene el control de sus asuntos; y
- ♣ Hacer una declaración clara dirigida a los empleados y además partes de que el intento de fraude no es un objetivo fácil.

Muchas compañías no tienen plan de respuesta al fraude y no pueden responder al fraude real o al intento del mismo, para poderse defender lo mejor posible. Entre los problemas que pueden presentarse se incluyen:

- ♣ Comunicación inadecuada de manera que la acción es tardía o inapropiada;
- ♣ Falta de liderazgo y de control de manera que los investigadores y asesores no son adecuadamente dirigidos y se pierde tiempo y dinero;
- ♣ Falta de reacción rápida de manera que se incurre en pérdidas adicionales o se pierde la evidencia requerida para lograr una recuperación exitosa, o poder entablar una demanda;
- ♣ La especulación de la prensa afecta el precio de las acciones, o crea dificultades con los clientes y los proveedores.

El plan debe identificar a aquellos responsables del manejo de los fraudes grandes, lo mismo que su autoridad para hacerlo.

Aunque el fraude es un asunto del personal financiero o de la administración de operaciones, dependerá de la compañía, pero debe resolverse con anticipación.

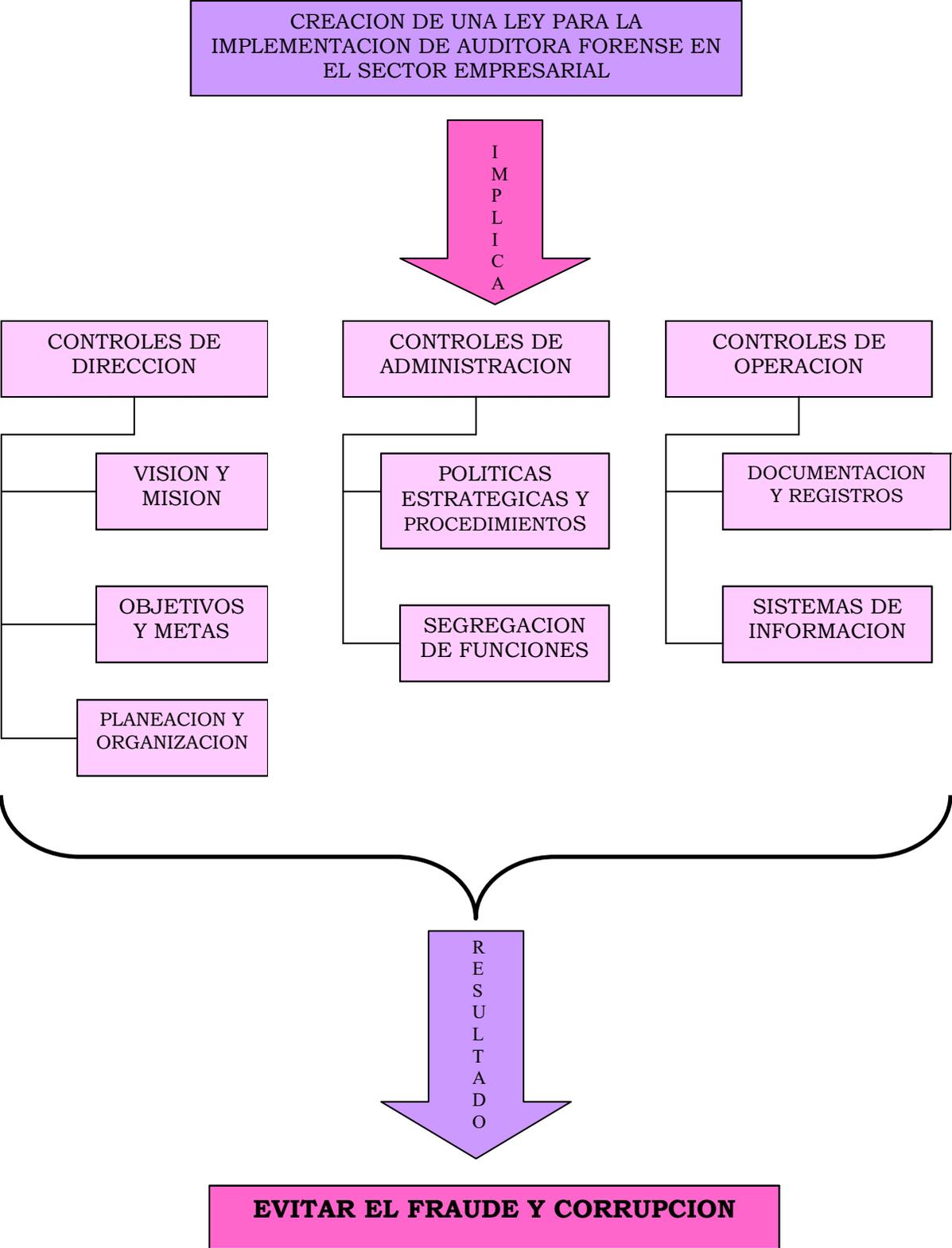
Es necesario que el plan sea realista y comercial. Al establecer sus objetivos, cada compañía necesita considerar tanto la recuperación de las pérdidas como el tema del crimen y el castigo.

Cada caso individual de fraude necesitará considerarse por separado. La recuperación de las pérdidas y el castigo de los defraudadores, no siempre son enteramente compatibles.

Las alertas del fraude siempre deben investigarse rápidamente. Generalmente serán explicaciones inocentes y no fraudes, de manera que las investigaciones deben ser discretas y justas. Pero los defraudadores son adeptos a dar explicaciones convincentes: la esencia del fraude es el engaño y los defraudadores son mentirosos plausibles.

Cualquier investigación debe ser hecha a fondo y lo suficientemente extensa para garantizar que no quede ninguna incomodidad.

**4.6. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**



## **4.7. ANALISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

- La actual estructura empresarial permite desconcentrar las operaciones financieras y comerciales del sector privado.
- Las atribuciones y funciones permiten establecer con claridad los servicios que debe ser proporcionados por las distintas unidades dentro de las empresas.
- Las empresas privadas cuentan con atribuciones para promover y velar el desarrollo económico y productivo de cada una de ellas.
- Existen convenios de cooperación suscritos con instituciones nacionales, públicas y privadas que facilitan el desarrollo empresarial.
- Cuentan con procesos administrativos simplificados
- Los reglamentos específicos de los sistemas de administración y control establecidos en el código de comercio están aprobados por los correspondientes directorios de las pequeñas y grandes empresas.
- Existen leyes y normas que regulan el funcionamiento de las empresas del sector privado.

### **OPORTUNIDADES**

- La nueva gestión empresarial permite plantear nuevas estrategias en concordancia con el plan de desarrollo económico empresarial
- Está en proceso de implementación de los sistemas de control y seguimiento para evitar fraude y corrupción.

- Relacionamiento con organismos internacionales públicos y privados para la obtención de cooperación técnica y económica.
- La nueva normativa nacional propone planes crediticios para el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas a través del Banco de Desarrollo Productivo de reciente creación.
- Este en proceso el proyecto de Registro Único de Empresas (REUNE) en coordinación con la Unidad de Productividad y Competitividad del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## **DEBILIDADES**

- Las unidades empresariales no cumplen su función normativa que les corresponde.
- No se ha logrado implementar la Ley de la Carrera Administrativa del personal a su cargo.
- Existen confusión entre las funciones de conciliación e inspección de las cuentas.
- Las funciones del personal están dispersas.
- No existe un sistema integrado de alerta temprana y prevención de conflictos laborales.
- Existen leyes y normas de administración que no son aplicadas y por ende no se cumplen.

## **AMENAZAS**

- Problemas económicos y sociales del país incoherente pueden conducir al personal a incurrir en fraude y corrupción en busca de beneficios económicos.
- El incumplimiento a la normativa laboral puede crear conflictos obrero – patronales, que podrían conducir al fraude interno.
- El deficiente control estatal en el área impositiva tributaria puede ocasionar el fraude al estado, afectando la normatividad existente y las arcas del tesoro de la nación.
- Los bajos salarios en el sector privado podrían inducir a cometer errores a los empleados de las empresas privadas.
- Las altas tasas de intereses bancarios y la dificultad de la amortización promueve la elaboración de procesos de fraude para la obtención de créditos bancarios.
- La burocracia y excesivos requisitos para la obtención de créditos bancarios, en muchos casos imposibles de cumplir, llevan a los empresarios a realizar fraudes para la obtención de créditos.

## **RESUMEN DE LA PROPUESTA**

Es importante conocer que sólo una proporción muy pequeña de las empresas conocen los mecanismos de prevención y detección de fraudes, no obstante que el fraude es un ilícito que afecta a ocho de cada diez empresas.

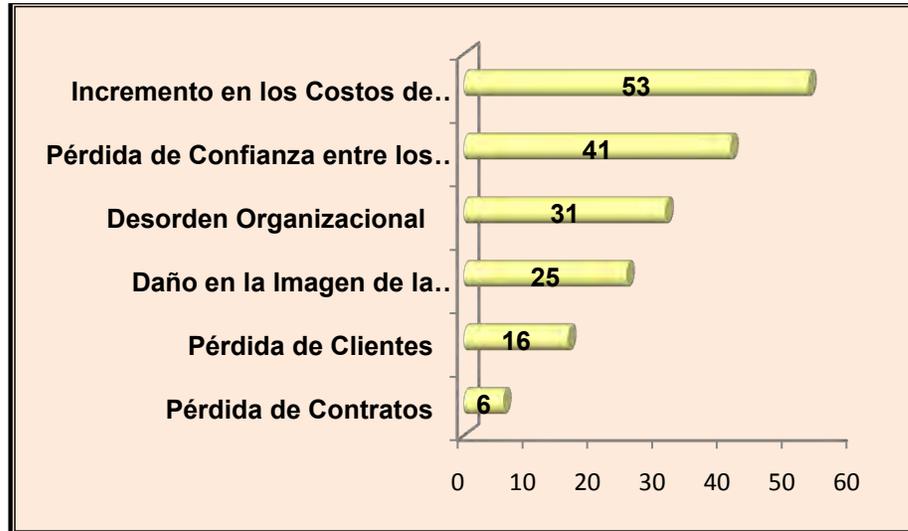
- Los fraudes más comunes cometidos por empleados de las propias empresas ha sido el robo de inventarios y la asociación fraudulenta con proveedores y clientes.

- Las empresas defraudadas enfrentaron, como consecuencia del ilícito, problemas como incrementos en costos de operación, pérdida de confianza entre empleados y daños a la imagen de la empresa.
- En el 60% de los casos, el fraude es detectado por medio de controles internos y auditoría interna.
- Los principales factores que contribuyeron a que se cometieran los fraudes son: fallas en la supervisión del personal, la falta de controles internos y una deficiente infraestructura ética.

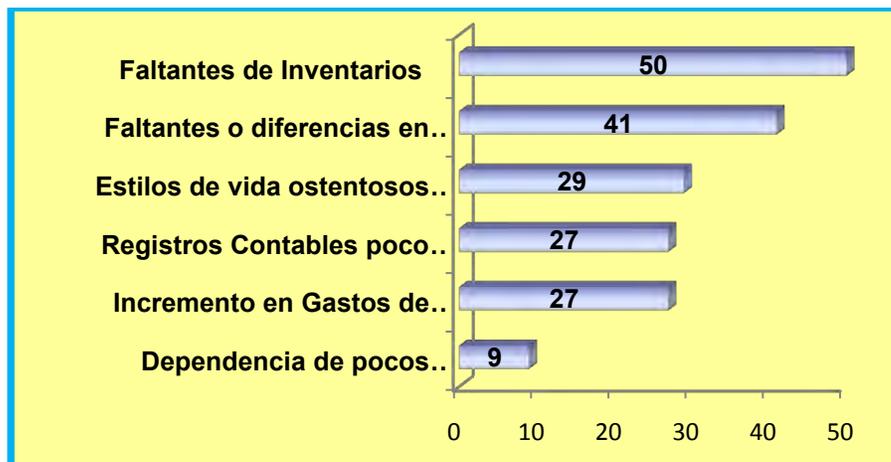
Entre los fraudes cometidos por empleados de la propia empresa, los que se reportan con mayor frecuencia son:



## Consecuencias del Fraude



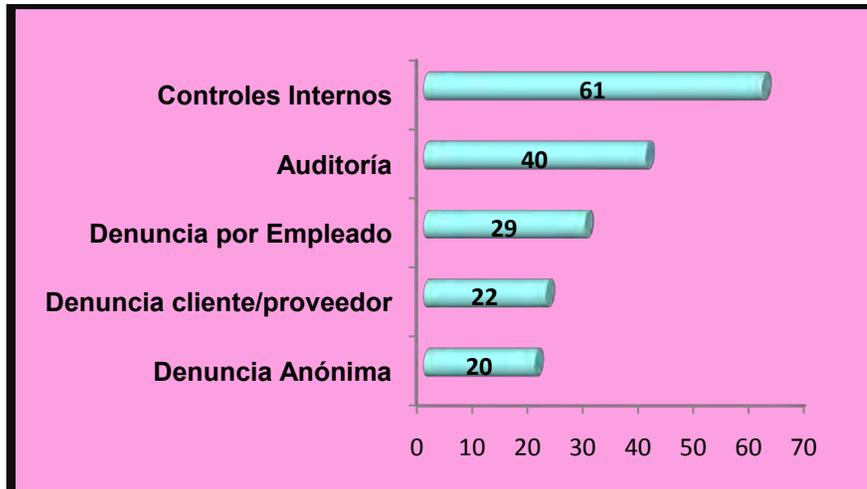
No obstante, en el 51% de los casos existieron señales claras de que alguna irregularidad estaba sucediendo antes de detectarse el fraude. Entre las señales de alarma que tuvieron las empresas defraudadas destacan las siguientes:



## Mecanismos de Detección de Fraudes

En este sentido, aparentemente los controles internos y la auditoría interna son elementos esenciales para la detección de irregularidades, pues el 61% de los casos de fraude son detectados gracias a estos mecanismos.

Este otro dato nos habla de la importancia que tiene la infraestructura ética de las empresas. Una organización que incentiva una cultura de cero tolerancias y de denuncia, en realidad está fortaleciendo un mecanismo importante de detección de fraudes.



## Reacciones Ante la Detección de un Fraude

Este tipo de medidas deben ser consideradas con cuidado, pues una empresa que no realiza una investigación profesional, corre el riesgo de dañar o borrar evidencia esencial para fincar responsabilidades al presunto defraudador o, por lo menos, exigirle el resarcimiento del daño causado. Peor aún: una investigación que no se realiza profesionalmente puede ocasionar que la empresa nunca se entere sobre qué está fallando en la organización o qué tipo de controles internos son los que necesita realmente y, por tanto, disminuir la probabilidad de padecer un nuevo quebranto en el futuro.



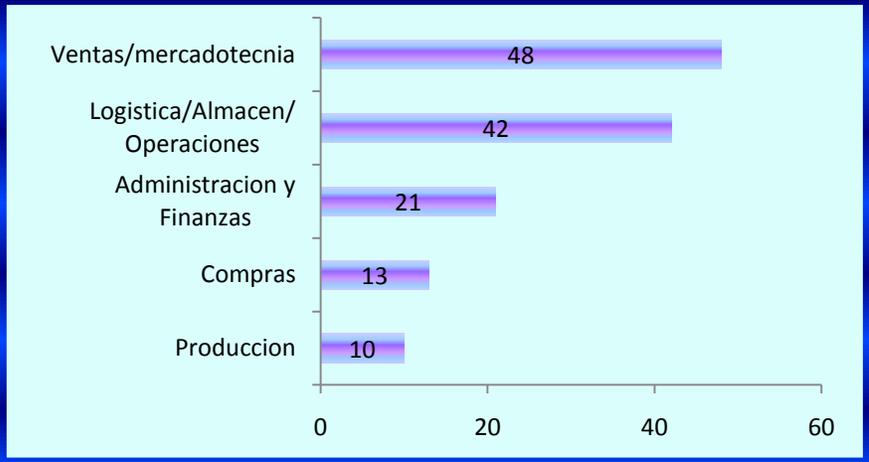
De igual forma, el despido del presunto responsable del quebranto debe estar antecedido por una investigación profesional que explique qué paso, si actuó realmente solo o estuvo coludido con alguien y por qué fallaron los controles internos establecidos.

Además, contar con una investigación profesional sobre el fraude cometido ayuda a que la empresa no sea contra demandada por presunto despido injustificado y, en términos de aprendizaje organizacional, le da la oportunidad a la empresa de valorar la vulnerabilidad de sus procedimientos de trabajo, la lealtad de sus empleados y la eficacia de su contraloría.

### **Vulnerabilidad y Condiciones de Fraude**

Uno de los aspectos que más preocupan a las empresas es detectar las áreas más vulnerables a padecer fraudes. En este estudio se observó que las áreas de ventas (48%) y logística (42%) son las áreas donde más fraudes se presentan, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

Áreas más vulnerables a padecer fraudes



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Luego de examinar la situación en la que se encuentran las empresas privadas se llevo a las siguientes conclusiones.

- Dentro de las unidades financieras empresariales no se cuenta con instrumentos normativos de gestión y control interno adecuado como ser; la aplicación de leyes, normas y reglamentos específicos, manuales de procedimientos, etc. los cuales permitan cumplir con lo establecido para una eficiente administración del sistema.
- Poco conocimiento de los reglamentos específicos y manuales de procedimientos establecidos en el sector por parte de los funcionarios.
- Los procedimientos y procesos que ejecutan las unidades financieras son burocráticas a pesar de su control interno establecido.
- Falta de capacitación al personal sobre los sistemas de administración financiera que se utiliza en la unidad empresarial.
- Confusión y falta de coordinación en la ejecución de procesos y procedimientos administrativos.
- Contratación de personal que no cuenta con la Currículo adecuado para ejercer el cargo de manera eficaz y económica, creando superposición de autoridad y mando provocando malestar entre los empleados lo que lleva a la comisión de fraudes.

- La falta de aplicación de escala salarial crea conflictos internos tales como la deslealtad donde el funcionario vende información de la empresa a terceros, etc.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Actualizar e implementar instrumentos de gestión y control en las unidades de administración financiera.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos establecidos en la institución, promoviendo el código de ética empresarial.
- Difundir los instrumentos de gestión y control interno a todos y cada uno de los que intervienen en los procesos y procedimientos de administración financiera.
- Realizar un seguimiento a las operaciones realizadas a través de los instrumentos de gestión y control interno establecido.
- Crear ambientes laborales gratos implementando cursos de capacitación en todos los niveles de la estructura organizacional.
- Cumplir con las leyes laborales tales como el pago de incentivos salariales, de acuerdo a las leyes del país.
- Creación de una ley para la implementación de la Auditoría Forense en el sector empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral
  - **Yanel Blanco Luna**
  
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría
  - **IASC de la IFAC**
  
- ✓ Los Nuevos Conceptos de Control Interno
  - **Informe COSO Coopers & Lybrand**
  
- ✓ Marco Integrado del Control Interno en la Auditoría de Gestión
  - **XXII Conferencia Interamericana de Contabilidad –Lima 1997**
  
- ✓ Manuel de Auditoría Interna y Operativa
  - **Rusenas Ruben Oscar**
  
- ✓ Declaración sobre Normas de Auditoría
  - **SAS 22 y 47**
  
- ✓ Cepeda Alfonso, Gustavo. **Auditoría y Control Interno** Santo Domingo, Editorial Corripio 1997
  
- ✓ Ernest G. Jenny, **Los Fraudes en Contabilidad**. Editorial Iberia, 1963

## INTERNET

<http://www.interamericanusa.com/LibroAuditoria.htm>

[http://iaiecuador.org/docs/auditoria\\_forense.pdf](http://iaiecuador.org/docs/auditoria_forense.pdf)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

<http://www.hacienda.gov.bo/normas/normas.php?opt=leyes>

<http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/inicio.aspx?indice=2&grupo=7>

[www.interamericanusa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm](http://www.interamericanusa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm)

<http://www.contraloria.gov.bo/>

<http://google.com>

<http://yahoo.com>