

TÍTULO:	OTRAS CUESTIONES. COMBATE CONTRA EL FRAUDE
PUBLICACIÓN:	Profesional y Empresaria (D&G)
TOMO/BOLETÍN:	XXII
PÁGINA:	-
MES:	Abril
AÑO:	2021
OTROS DATOS:	-

OTRAS CUESTIONES. COMBATE CONTRA EL FRAUDE

Introducción. Elementos clave para combatir el fraude. Clara estrategia corporativa. Principios comerciales sólidos. Código de ética comercial. Política efectiva de personal. Administración del riesgo. Controles y auditoría efectivos. Seguridad en el sistema computadorizado. Plan de respuesta al fraude. Comentarios finales.

I - INTRODUCCIÓN

Uno de los delitos más temido por las empresas es el fraude, que, lejos de estar bajo control, está adquiriendo con el paso del tiempo más fuerza, ayudado por una mayor complejidad de los negocios, la globalización de los movimientos de fondos, las posibles dificultades en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de las tecnologías. Todo ello ha llevado a una sensación de mayor riesgo entre el ambiente empresarial de diversos sectores y países.

Un alto porcentaje del fraude cuenta con la participación de personal de las empresas en donde ocurre el hecho delictivo. La *actitud de la gerencia frente al fraude a menudo es reactiva*, ya que muchos de los fraudes en las empresas son descubiertos por mera coincidencia, sea por información obtenida por medios externos, accidentes o cambios en la administración, entre otros factores.

Los directivos pueden tener eventualmente una *falta de conocimiento profundo de las operaciones en los negocios principales, así como de las operaciones en el exterior*. Asimismo, puede observarse en ciertos casos una cierta falta de coordinación en lo referente al manejo de la información entre las subsidiarias y la casa matriz.

Los directivos también pueden tender a delegar la obligación de implementar controles para prevenir los fraudes. Por el contrario, la gerencia debe asumir plenamente la responsabilidad al respecto o admitir que se puede estar delegando esa obligación a la gente equivocada.

Por otra parte, *los controles no siempre sirven*. Se piensa generalmente que los directivos o gerentes pueden sobrepasar los controles internos establecidos. Una mínima parte de las empresas que han tenido casos de fraude los han denunciado, por el temor a que el caso afectara su imagen y a la incertidumbre por los resultados.

Con respecto a la *acción de las autoridades frente al fraude*, una mayoría considera que el sistema judicial no entiende la complejidad de los casos de fraude y, en consecuencia, pueden no fallar de manera adecuada.

En definitiva, 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. Su prevención adecuada implica la creación de un ambiente interno que lo inhiba y la toma de medidas robustas y apropiadas cada vez que se encuentra un fraude. La base para combatir el fraude radica en tener una estrategia coherente. Si falta algún elemento clave de la estrategia, el conjunto puede verse afectado.

Los elementos claves también son aplicables a entidades pequeñas y aquellas manejadas por sus propietarios. No obstante, es posible que algunos de ellos estén implícitos en la manera en que se conducen los negocios, en vez de estar formalmente documentados. La ausencia de estos mecanismos formales puede mitigarse con una participación cercana de los directivos y con una buena supervisión de los negocios.

II - ELEMENTOS CLAVES PARA COMBATIR AL FRAUDE

1. Clara estrategia corporativa

Se considera esencial tener una estrategia corporativa clara comunicada a todo el personal, no solamente para alcanzar el éxito en los negocios sino también para combatir el fraude. Una estrategia pobremente definida con frecuencia es uno de los aspectos claves que define el ambiente en el cual prospera el fraude.

Todas las empresas, sean grandes o pequeñas, tienen objetivos comerciales que a nivel de actividad cubren las diversas operaciones realizadas por la organización o partes de la organización en áreas tales como ventas, producción y finanzas. Se pueden clasificar como objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento, por ejemplo:

Objetivos operativos

- Garantizar un suministro adecuado de materias primas.
- Desarrollar nueva tecnología para diseñar productos para las necesidades del mercado.
- Comprometer recursos en proyectos con la mayor tasa de rentabilidad.

Objetivos financieros

- Realizar pagos por compras autorizadas.
- Garantizar que todos los servicios prestados se facturen en el período que corresponda.

Objetivos de cumplimiento

- Garantizar que se presenten las declaraciones de impuestos.
- Cumplir con las regulaciones sobre salud y seguridad.

Mediante el establecimiento de objetivos, la administración puede identificar los factores críticos de éxito. El logro de la estrategia corporativa dependerá en gran medida de la habilidad del negocio para manejar los riesgos asociados a su estrategia.

2. Principios comerciales sólidos

Muchas empresas han adoptado una declaración formal de principios comerciales para definir los principios generales que gobiernan la forma en que la organización conduce sus asuntos. Generalmente, los principios se relacionan con la toma de decisiones de la empresa y con el comportamiento esperado del personal.

Áreas a incluir:

- Objetivos del negocio.
- Relaciones con los clientes.
- Comunicación con inversionistas y proveedores de fondos.
- Relaciones con los proveedores.
- Políticas sobre el personal.
- Relaciones con la comunidad.
- Otros asuntos.

La forma y contenido precisos de la declaración de principios dependerán del negocio específico, y deben integrarse a todos los aspectos de la cultura de la empresa, a través de programas de inducción/entrenamiento y de sus operaciones diarias.

3. Código de ética comercial

Cualquier código de ética comercial debe ser relativamente breve y estar escrito en lenguaje simple con una introducción donde haya una declaración que establezca las razones por las cuales se ha producido dicho código y su importancia.

Secciones a incluir:

- Conflictos de intereses.
- Regalos u obsequios.
- Confidencialidad.
- Ambiente de trabajo.
- Políticas de empleo.
- Otras áreas.

Ciertas empresas exigen a sus empleados que firmen una copia del referido código cuando entran a trabajar en la empresa, así como declaraciones anuales de cumplimiento.

Las empresas pequeñas pueden no tener un código escrito de ética comercial, pero eso no obsta a que puedan tener una cultura que haga énfasis en la importancia de la integridad y del comportamiento ético.

4. Política efectiva de personal

Se sabe que normalmente más de la mitad de los fraudes corporativos registrados los comete la administración y los empleados, o en confabulación con otras personas. Las políticas de personal representan un elemento clave para desarrollar una cultura de derecho y para desestimular el fraude.

Aspectos más importantes:

- Investigación a fondo del reclutamiento.
- Evaluaciones regulares de los empleados.
- Procedimientos de salida o retiro del personal.

5. Administración del riesgo

El manejo del riesgo de fraude necesita ser considerado dentro del contexto del enfoque de la empresa hacia la administración del riesgo de manera más general. Si la evaluación de la empresa de los riesgos comerciales generales es débil o se encuentra mal estructurada, cualquier intento por administrar el riesgo de fraude tiene baja probabilidad de tener éxito.

En cualquier empresa, la administración necesita entender los riesgos principales que enfrenta el negocio, si va a intentar que se eviten los impactos adversos significativos por eventos inesperados o incontrolados. Es decir, la administración debe identificar áreas de riesgo, evaluar la probabilidad de que surja un evento adverso y considerar el impacto potencial de ese suceso. Esto proporciona una base para decidir básicamente aceptar el riesgo o tomar medidas para minimizarlo.

Modelo de riesgo de fraude:

- Identificar los riesgos de la industria.
- Identificar los riesgos de fraude en la empresa.
- Considerar circunstancias particulares que crean el riesgo de fraude.
- Revisar cómo maneja la empresa el riesgo de fraude.
- Revisar cómo los controles internos manejan el riesgo de fraude.

6. Controles y auditoría efectivos

Si bien ningún sistema de controles puede evitar todos los fraudes, las empresas donde los controles se mantienen bajo revisión y se actualizan son las menos susceptibles a tenerlos.

Algunas veces no se aprecian bien todas las implicaciones de las debilidades de los controles, ya que estos se han visto aisladamente, sin que el nivel de riesgo se haya considerado totalmente. Por eso, es importante analizar en su totalidad las implicaciones de las debilidades de los controles tomados en su conjunto.

Factores que pueden socavar los controles:

- Dominio o estilo administrativo autocrático.
- Obediencia incondicional del personal.
- Agrupamiento de los empleados que deteriore la segregación de deberes.
- Personal de calidad pobre.
- Alta rotación del personal.
- Personal descontento o moral baja.
- Resultados a cualquier costo o manipulados.
- Manuales y procedimientos estructurados pobremente.
- Responsabilidad del personal no vinculada con la rendición de cuentas.
- Burocracia o demasiados procedimientos y controles.

7. Seguridad en el sistema computadorizado

El fraude con computadoras puede evitarse o no estimularse mediante controles internos bien diseñados, apropiadamente implementados y mantenidos en los sistemas de información de la empresa.

Los riesgos mayores en relación con el fraude con computadoras involucran el procesamiento manual, de forma tal que generalmente se necesitará una combinación de controles de base manual y por computador.

En los sistemas más integrados, aumentará la necesidad de un marco de trabajo de seguridad general, al cual deberán ajustarse todos los sistemas nuevos. Sin dicho marco, los distintos sistemas tendrán niveles inconsistentes de control interno.

Administración de la seguridad en información:

- Documento de la política de seguridad en información.
- Asignación de responsabilidades de seguridad en información.
- Educación y entrenamiento en seguridad en información.
- Información de incidentes en seguridad.
- Controles de los virus.
- Procesos de planeamiento de continuidad del negocio.
- Control de las copias de software patentado.
- Protección de los registros de la empresa.
- Cumplimiento de la legislación de protección de datos.
- Cumplimiento de la política de seguridad.

8. Plan de respuesta al fraude

El plan de respuesta al fraude es un documento que establece las políticas y procedimientos que direccionan la respuesta de la empresa a los fraudes. Su propósito es permitir la realización de una acción rápida y efectiva.

Dicho plan realista debe identificar al responsable del manejo de los fraudes importantes, así como su autoridad para hacerlo. Cada empresa necesita conocer tanto la recuperación de las pérdidas como el tema del crimen/castigo de los defraudadores, los cuales no siempre son enteramente compatibles.

Cada caso individual de fraude necesita ser considerado por separado. La detección de fraudes pequeños puede indicar el intento de un fraude más sustancial en el futuro. Las empresas pueden creer en forma equivocada que el fraude es un suceso aislado, confinado a un área. Sin embargo, con frecuencia el individuo sospechoso se habrá involucrado en fraudes en otras áreas de las cuales es responsable.

III - COMENTARIOS FINALES

En nuestro país la situación económica es cada vez más complicada y el nivel de la lealtad de los empleados hacia las empresas se ha visto paulatinamente deteriorado. La alta rotación del personal es una de las posibilidades del aumento de hechos fraudulentos, ya que no hay sentido de pertenencia a la empresa. Los empresarios, por su parte, habitualmente tienen un nivel bajo de conciencia del problema. Esto les puede impedir tomar medidas para disminuir esta posibilidad de pérdidas de activos y rentabilidad. Donde exista debilidad de estructuras de control interno, allí se está posibilitando la concreción de maniobras fraudulentas.

Si bien las empresas sufren diversos tipos de fraude, normalmente los mismos no son denunciados ante las autoridades judiciales competentes debido a la escasa posibilidad de probar dichos delitos. Para gestionar los casos de fraude es clave para las empresas saber cómo proceder ante su existencia ya que, de no realizarse adecuadamente los procesos de investigación y recolección de pruebas, el resultado en sede judicial puede ser nocivo.

Las empresas pueden contemplar manuales de procedimientos detallados que les permitan asignar responsabilidades en el caso de irregularidades. La prevención y la generación de políticas de gestión adecuadas son claves al momento de determinar las posibilidades de tener éxito en la prosecución de una causa penal.

Las estadísticas de foros de seguridad señalan que dentro de cualquier empresa hay un 80% de personas que podrían cometer algún fraude, y el resto, un 20% de personas deshonestas. La cantidad de fraudes cometidos puede ser relacionada con el nivel educativo y jerárquico de los empleados: cerca del 60% de los fraudes son cometidos por personal de nivel bajo y medio; un 30% por jefes y gerentes; y un 10% por ejecutivos del máximo nivel. Pero cuando se cuantifican las pérdidas se invierten dichos guarismos: solo el 5% de las pérdidas de la empresa es causada por fraudes cometidos por empleados de nivel no jerárquico; el 20% son provocadas por fraudes cometidos por jefes y gerentes; y el 75% de las pérdidas son debidas a fraudes hechos por sus ejecutivos. El fraude puede ser descubierto de diferentes modos, entre los cuales se encuentran generalmente: controles internos y auditoría (55%); informantes (20%), otros mecanismos formalizados (15%) y detección accidental (10%).

Si bien el fraude no se puede eliminar estructuralmente, se pueden minimizar sus efectos, para lo cual son necesarias acciones preventivas, al comprender que implantando los mecanismos adecuados puede ser prevenida la mayor parte del fraude. En cuestión de fraudes es mejor prevenir que lamentar. En general, las empresas cuando se protegen contra el fraude lo hacen contra el fraude externo, que por ello se mantiene relativamente estable, mientras aumenta fuertemente la cantidad de conductas fraudulentas por parte de gerentes y directivos propios. El fraude se está convirtiendo en la mayor causa de corrupción a nivel gerencial.

Las modalidades del fraude son múltiples, y en general abarcan desde el fraude contable hasta el espionaje industrial a favor de competidores. Puede prevenirse y disminuirse cuando existe tomando algunas medidas básicas, tales como: 1. revisar periódicamente los antecedentes del personal; 2. mantener en forma institucional un código de ética para prevenir fraudes; 3. mejorar día a día el ambiente laboral positivo que evite el delito como forma de compensación de posibles injusticias laborales; y 4. predicar con el ejemplo en los estatutos del gobierno corporativo.

En suma, la clave para combatir el fraude es tener una estrategia coherente. Si faltan uno o más elementos de la estrategia, esto puede socavar seriamente los otros aspectos. La implementación de la estrategia es lo más difícil. Implica tiempo y esfuerzo importantes, y requiere un compromiso total de parte de los estratos más altos de la empresa.

IV - BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Ian Huntington y David Davies: "Cómo prevenir el fraude en los negocios" - Accountancy Books.
- "Prevención del fraude en las empresas comerciales, industriales y de servicios" - ERREPAR - D&G (Profesional y Empresaria) - 2020.
- Miguel A. Cano Castaño y Danilo Lugo: "Auditoría forense" - Ecoe Ediciones.
- Jorge Sersen: "El fraude en la empresa" - Foro de Seguridad.
- Martín Ghirardotti: "Fraude en las empresas" - Resguarda.
- Miguel A. Cano Castaño: "El fraude y la estafa en los negocios" - Interamerican Community Affairs.
- Armando M. Casal: "Gobierno corporativo" - Errepar.