

REUNIÓN ORDINARIA DE LA COMISIÓN PYME

PESO DEL FRAUDE EN LAS PYMES.
LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS
EMPRESAS QUE SE DETECTA

PESO DEL FRAUDE EN LAS PYMES. LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS QUE SE DETECTA

Fraude: definición, factores, consecuencias;
responsabilidades del Contador público (CP) y
gestión

El ambiente interno de control dónde se detecta

Fraude: definición, factores,
consecuencias, responsabilidades
del Contador público (CP) y gestión

Fraude: definición

Según el Institute of internal auditors, fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, ocultamiento o violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para:

- Obtener dinero, propiedades o servicios
- Evitar pagos o pérdida de servicios
- Asegurar una ventaja personal o negocio

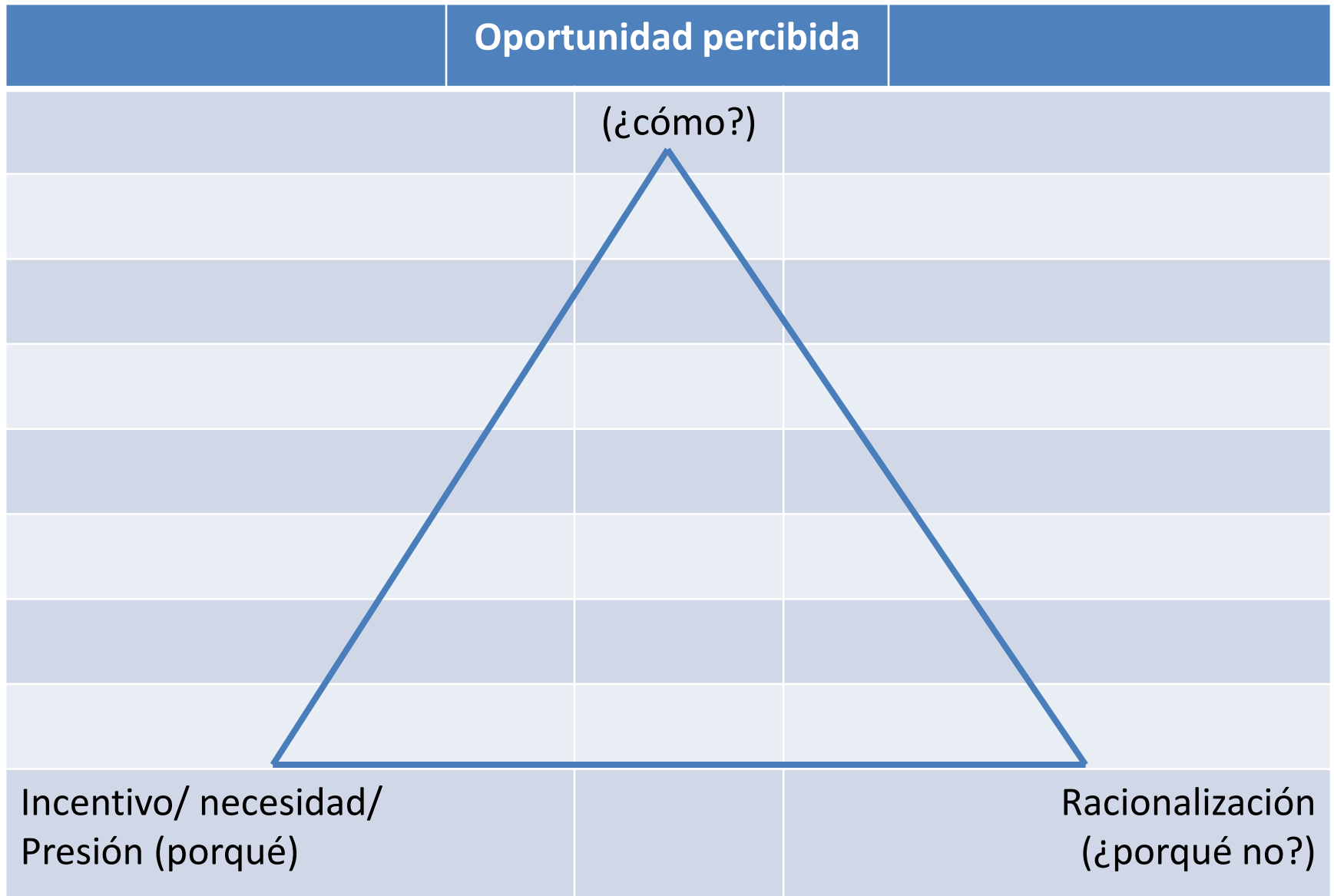
Fraude: factores

LAS INVESTIGACIONES DE CRESSEY (autor de “Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement.”)

HIPOTESIS FINAL: las personas “de confianza” se convierten en violadores de ese privilegio cuando se conciben a sí mismas como:

- a) sufriendo un problema financiero “no compartible”,
- b) conscientes de poder resolverlo secretamente violando la posición de confianza, y
- c) capaces de juzgar su propia conducta ajustando sus concepciones de sí mismos como personas de confianza como usuarios de los bienes que les confiaron.

Fraude: factores – el triángulo



Fraude: factores – el triángulo

Incentivo/ necesidad/ presión:

- Existencia de un incentivo o necesidad (interna) o presiones (externa) que promueven que el individuo cometa alguna irregularidad. Ejemplos necesidades financieras; objetivos de difícil cumplimiento; clima hostil

Racionalización:

- Es cuando el individuo considera que el acto es válido y se justifica

Oportunidad:

- Debe existir una debilidad o desidia en algún proceso o área o la ausencia de algún control o su falta de funcionamiento.

Fraude: factores

EL ESTUDIO ALBRECHT (I) FACTORES PERSONALES DE MAYOR PESO
(importantes para los elementos de la base del triángulo y el LP)

1. Vivir más allá de sus medios
2. Un deseo abrumador por ganar más
3. Elevado endeudamiento personal
4. Una asociación estrecha con clientes
5. La percepción de que paga y responsabilidades no son acordes
6. Una actitud de “pedalear” sus propios problemas
7. Un fuerte desafío para “derrotar al sistema”
8. Fuertes hábitos de juego
9. Exagerada presión familiar o de colegas
10. No debido reconocimiento por la actuación en el trabajo

Fraude: factores

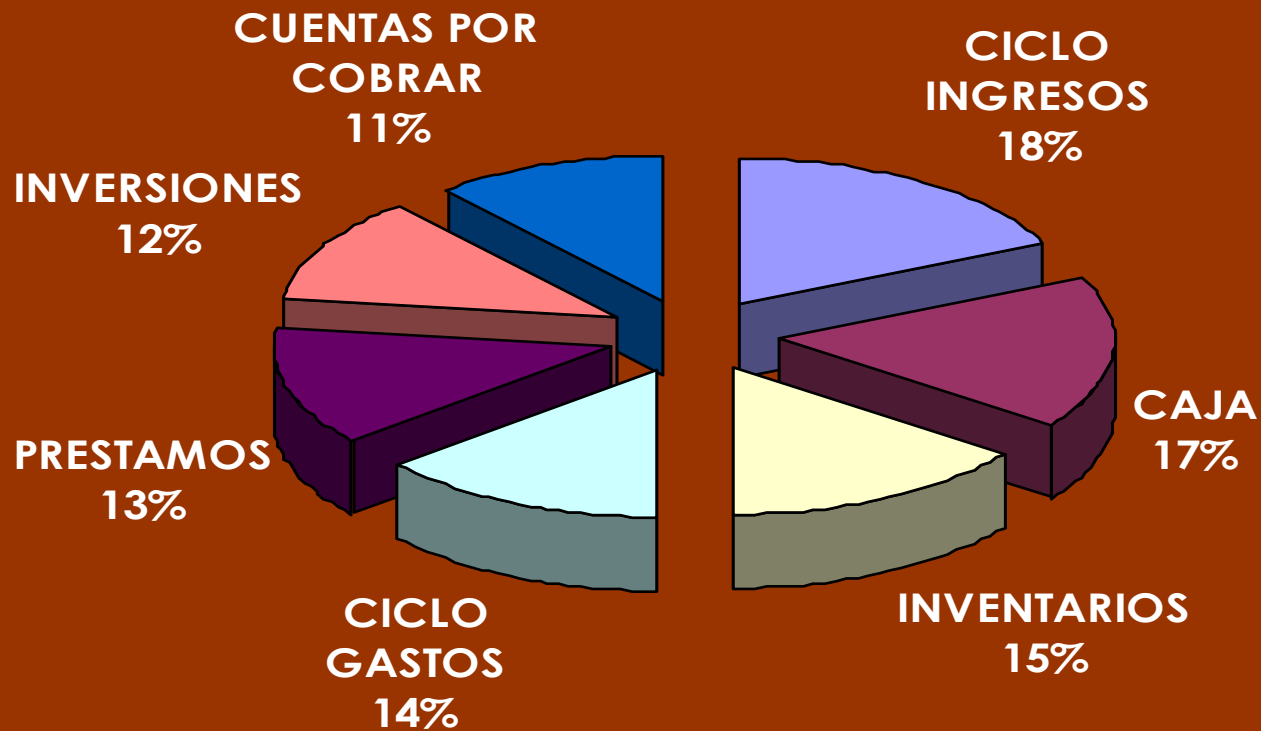
EL ESTUDIO ALBRECHT (II) FACTORES ORGANIZACIONALES DE MAYOR PESO
(mayor peso en el vértice del triángulo y el CP)

1. Asignar demasiada confianza a empleados clave
2. Falta de procedimientos adecuados para autorizar transacciones
3. Inadecuada información sobre las inversiones e ingresos personales
4. Inadecuada separación de funciones (custodia vs autorización)
5. Falta de controles independientes sobre las tareas
6. Inadecuada atención a los detalles
7. Concentración en las tareas de custodia y registro de bienes
8. Concentración en las funciones de registro
9. Falta de líneas claras de autoridad y responsabilidad
10. Áreas no revisadas con razonable frecuencia por los auditores internos

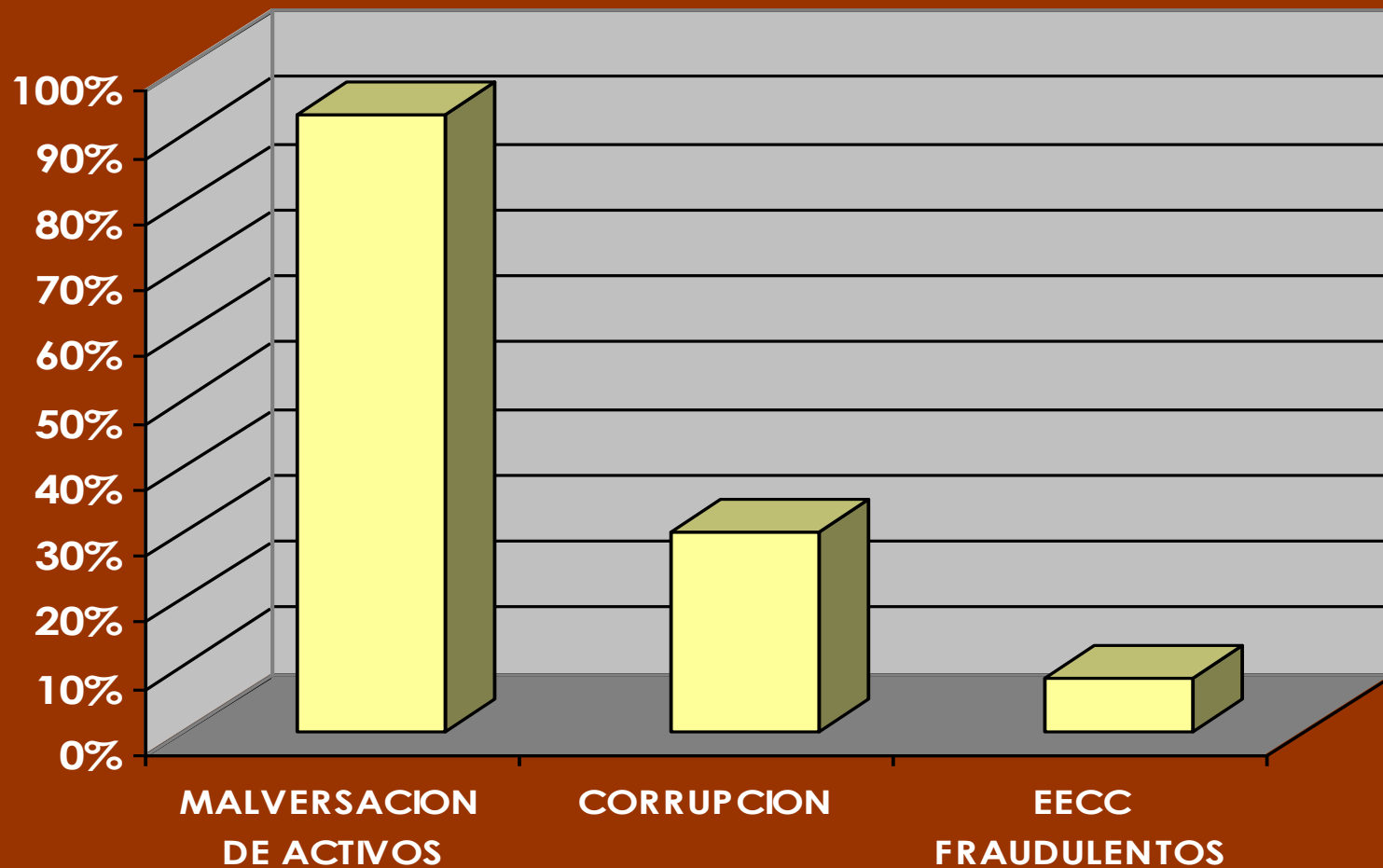
Fraude: factores

- Las Pymes que más sufren son las que no poseen controles internos adecuados. El 90% de los fraudes son internos (M. Nahón, Managing Director de Berkeley Research)
- Estas situaciones se ven potenciadas dado que la menor cantidad de personal existente implica una mayor cantidad de funciones centralizadas en las mismas personas, lo que nos trae un potencial problema de segregación de funciones.

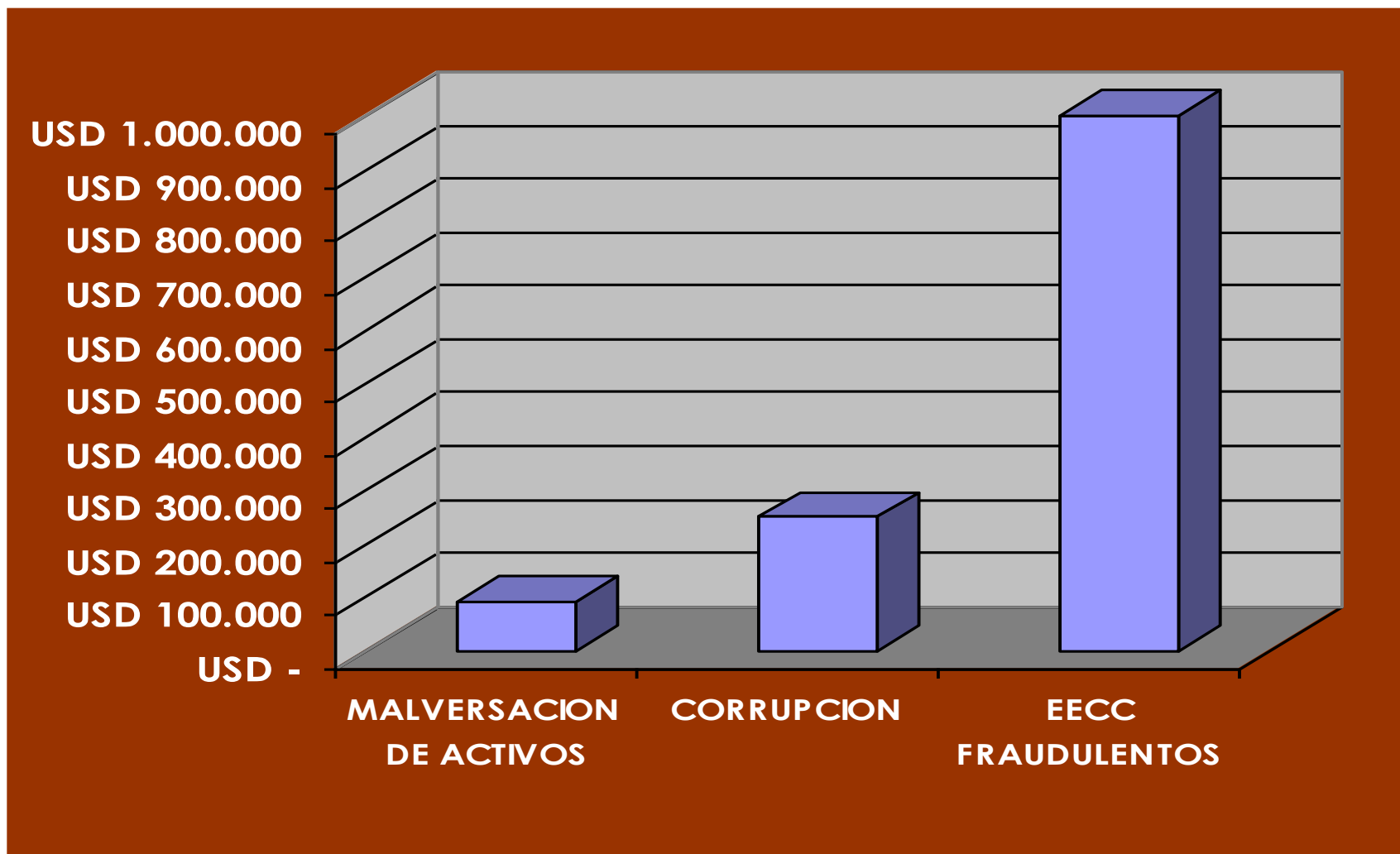
Fraude: procesos/ áreas dónde se registraron



Consecuencias del fraude: pérdida media por esquema en casos



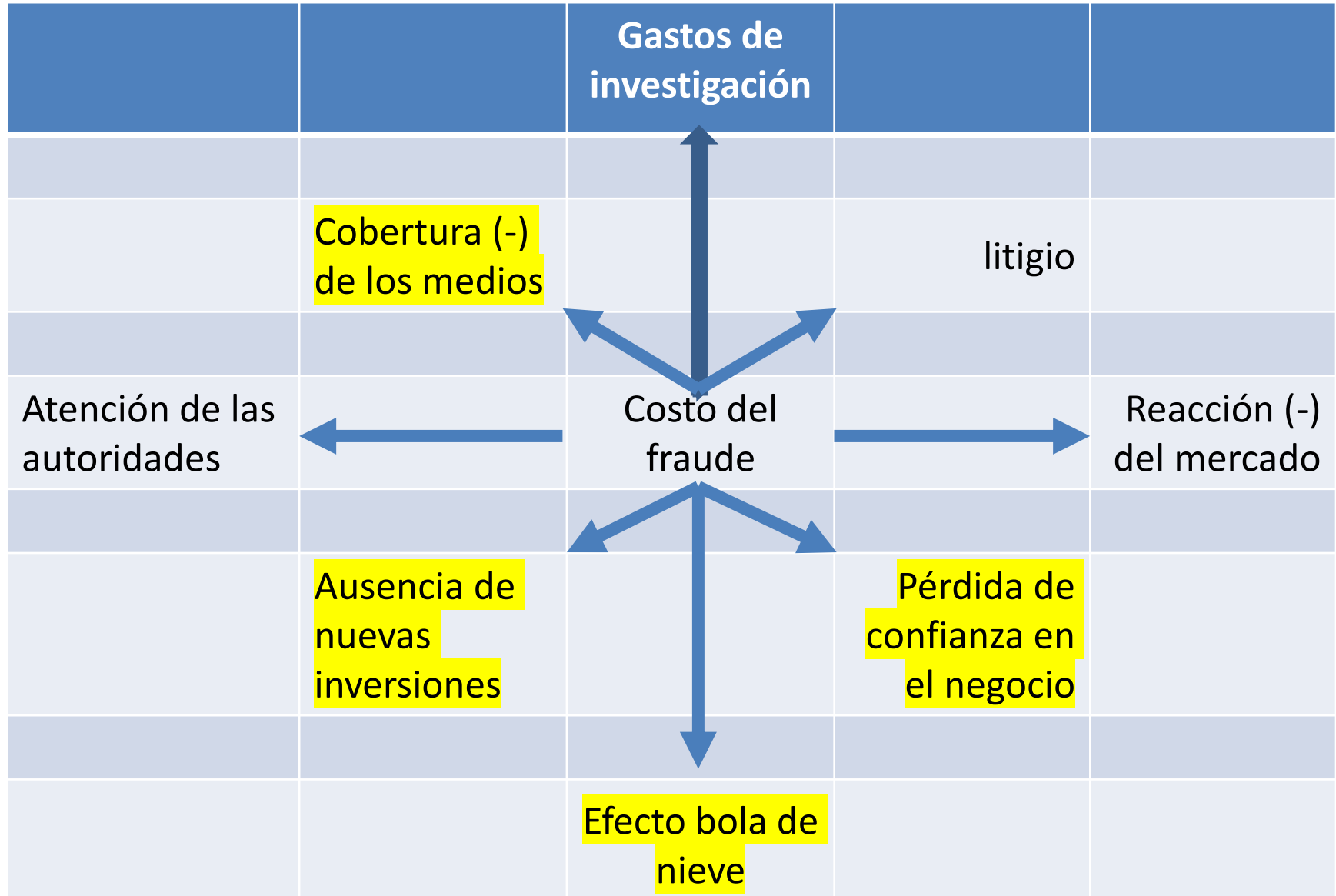
Consecuencias del fraude: pérdida media por esquema en U\$D



Consecuencias del fraude p/ las Pymes

- Las pymes son mas vulnerables (U\$D150.000 de perdida promedio) que las corporaciones (U\$D90.000)
- Los fraudes y abusos mas costosos se producen en organizaciones con menos de 100 empleados
- El fraude del empleado (que incluye falsificación de cheques, robo de información, hurto de los pagos de la nómina y de efectivo) fue dos veces más común en las organizaciones pequeñas que en las más grandes (s/ “REPORT TO THE NATION” ACFE, Asociación de examinadores de fraudes certificados)

Consecuencias del fraude: Costos



Fraude: responsabilidad del CP

Del AUDITOR: Al planear la auditoria, debería:

- Indagar ante la gerencia si existieron fraudes o errores significativos que hayan sido descubiertos
- Evaluar el riesgo de distorsión material que el fraude o error pueda producir en los EECC
- Diseñar procedimientos de auditoria para detectar las distorsiones producidas por fraude o error material en los EECC

Fraude: responsabilidad del CP

□ Una auditoría realizada de acuerdo con las NIA's se orienta a suministrar la seguridad razonable que los estados contables estén libres de irregularidades materiales, sea debido a fraude o error.

□ Un razonable "assurance" es un concepto relativo a la acumulación de la evidencia necesaria para que el auditor pueda concluir que no hay irregularidad material en los estados contables; pero la seguridad absoluta de llegar a detectar una irregularidad material no es alcanzable.

Fraude: responsabilidad del CP

- Enfatiza en el escepticismo profesional: los integrantes del equipo de auditoría deben dejar de lado cualquier preconcepción sobre sus clientes e intercambiar ideas sobre cómo podrían perpetrarse los fraudes.

Fraude: un caso de responsabilidad

En el caso Enron la acción llevada a cabo por parte de la dirección fue:

1. Ocultar pasivos
2. Anticipación de resultados (mark to market)
3. Registrando ganancias sobre el valor de mercado de sus propias acciones y evitando mostrar con claridad los riesgos empresariales que había asumido
4. Ocultando pérdidas a través de sociedades interpuestas creadas a tal fin

Fraude: un caso de responsabilidad

- El final de **Arthur Andersen** como una gran compañía ocurrió cuando la empresa, **auditora de Enron**, fue sentenciada por los tribunales federales por delitos de **obstrucción a la justicia**, y de **destrucción y alteración de documentos relacionados con la quiebra de Enron y las irregularidades cometidas por dicha corporación**. La multa impuesta fue de U\$D500.000; además **se privó a la compañía de poder seguir ejerciendo sus funciones de auditoría y asesoría para las sociedades registradas en la bolsa de valores de los Estados Unidos**. Esto motivó el cese de casi todas sus actividades.
- Luego la **corte suprema de Estados Unidos**, a raíz de una apelación, **absolvió a la compañía basándose en la vaguedad de las pruebas**. Sin embargo, **la compañía no pudo recuperarse de la pérdida de prestigio y capital humano** y fue incapaz de retomar la actividad profesional anterior, ni siquiera a menor escala.

Fraude: causas que dificultan su detección atribuibles a los auditores

1. Falta de “ESCEPTICISMO” profesional
2. Excesiva confianza en el personal de la Empresa
3. Ajustarse exageradamente al presupuesto y tiempo para realizar la auditoría
4. Hacer hincapié exclusivamente sobre saldos/datos del período y/o ejercicio en análisis sin realizar comparaciones con saldos/datos de períodos anteriores

Fraude: causas que dificultan su detección atribuibles a los auditores

5. Falta de análisis de documentación, datos y/o registros contables
6. Falta de conocimiento del negocio del cliente
7. Abocarse exclusivamente a los PPT sin recorrer la planta y/o depósitos del cliente
8. Poco compromiso y/o análisis en la realización de arqueos y/o corte de documentación
9. Poco compromiso y/o análisis en la realización de inventarios de existencias físicas

Fraude: ranking de debilidades en el control interno observadas

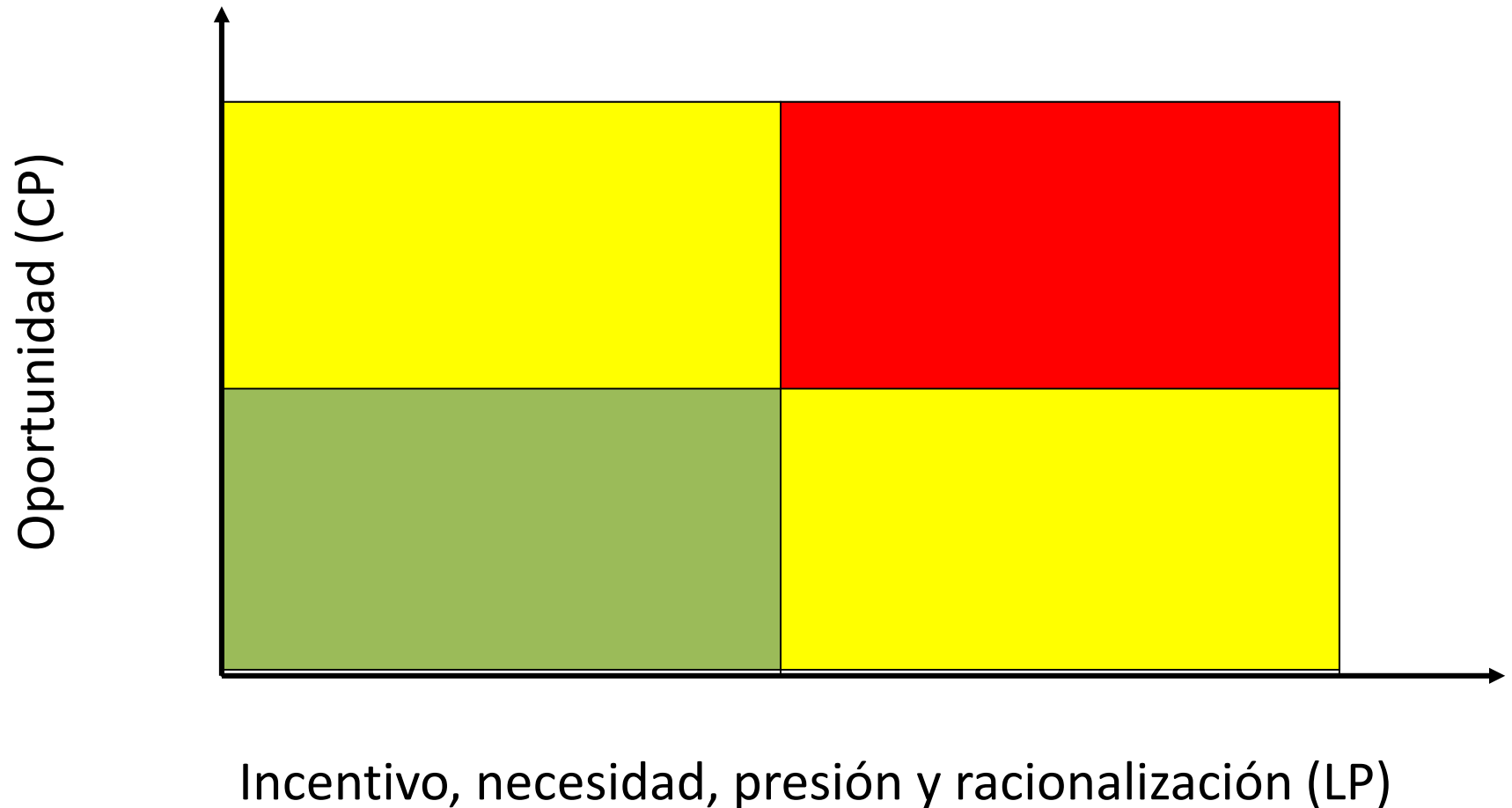
Falencia	% de	
	Casos	Acum.
Falta de control interno	38	38
Incumplimiento de los controles internos	19	57
Falta de revisión por Gerencia General	18	75
“Tono máximo” pobre de las Gerencias	8	83
Incompetencia del personal de control	7	90
Falta de independencia de las auditorias	5	95
Pobre capacitación del personal en fraude	2	97
Falta de líneas claras de autoridad	2	99
Inexistencia de mecanismos de reporte	1	100

Gestión del fraude: Algunas señales, indicadores y alertas

1. Numerosas partidas de ajustes, particularmente al cierre, que se revierten al período siguiente;
2. Falta de apropiada documentación de soporte que sustente las transacciones.
3. Supervisión muy concentrada en cubrir tareas operativas o de staff administrativo.
4. Staff reacio a delegar tareas durante ausencias o que no se ausenta o lo hace por períodos muy cortos.
5. Cambios repentinos o inexplicados en los criterios aplicados o parámetros de estimación.
6. Incremento inusual en diferencias, faltantes, reclamos de clientes o terceros.
7. Debilidades o demoras en las conciliaciones de cuentas bancarias, cuentas transitorias y/o cuentas de control.
8. Staff con fuertes relaciones personales con clientes/ proveedores o que buscan manejo personal de esas cuentas.

Gestión: factores y prevención

Focos de trabajo a corto y largo plazo



Gestión del fraude: – enfoques de contención

Incentivo/ presión (LP)	Oportunidad (CP)
Código de ética	BI orientado a drivers del fraude
Política de RRHH, evaluación del clima laboral, descripción de funciones y prohibiciones.	Aplicación de estadísticas (cuántas veces se produce un suceso y compararlo con la población)
Líneas de reporte de irregularidades	Líneas de reporte de irregularidades
Protocolo de investigación	Data mining
	Modelos analíticos automatizados
	Construcción de escenarios de fraude

Gestión del fraude: algunas cuestiones

1. La organización sufre un importante costo como resultado del fraude, por lo tanto debería ser ésta la principal interesada en su prevención
2. Se recomienda la existencia de un mecanismo de reporte confidencial y anónimo para los empleados, clientes y proveedores
3. Un control interno más efectivo es necesario para la detección del fraude

Gestión del fraude: algunas cuestiones

4. Negocios más pequeños sufren pérdidas, en una mayor desproporción, debido al fraude
5. La pérdida causada por el fraude está directamente relacionada con la posición que ocupe el perpetrador
6. La forma más económica de tratar el fraude es su prevención

Gestión del fraude: algunas recomendaciones

1. Análisis y monitoreo de los principales riesgos de fraude.
2. Segregación de la responsabilidad de evitarlos.
3. Evaluación permanente de nuevos eventos o patrones de fraude.
4. Establecimiento de una política de manejo del fraude.
5. Verificación del funcionamiento de los controles que mitigan el riesgo de fraude en los procesos.
6. Mejora continua del ambiente de control.
7. Planes proactivos de detección de fraudes



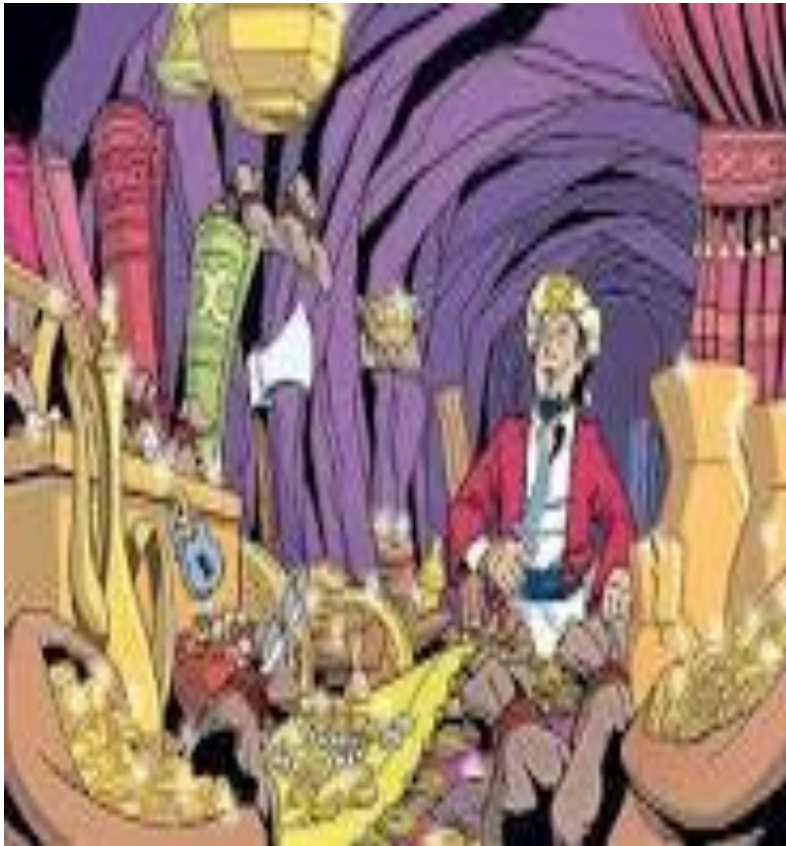
El ambiente interno de control
dónde se detecta

Las relaciones humanas en las empresas que se detecta. El ambiente



Gestión del fraude: los que quedan

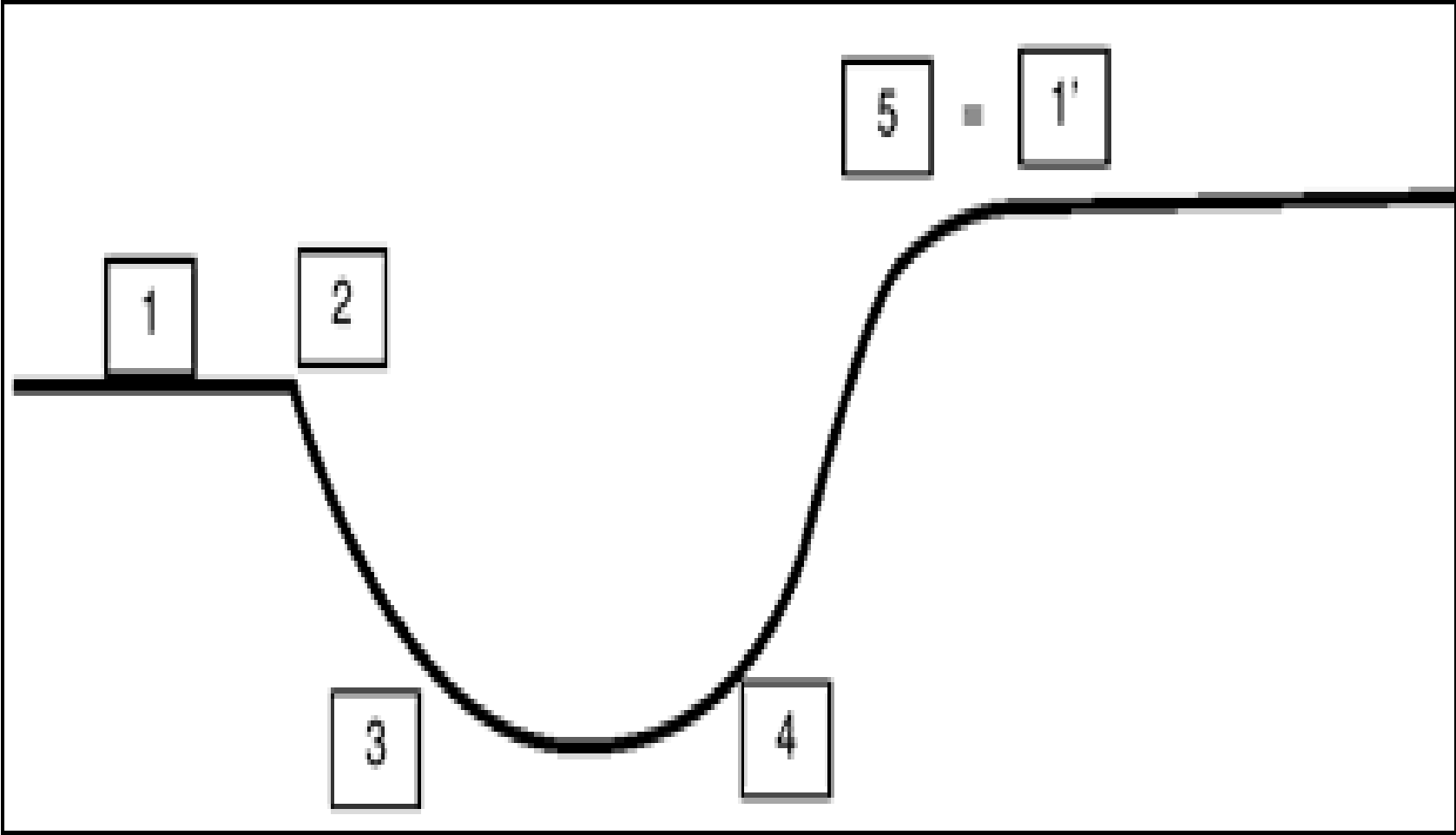
- ¿Si el líder es corrupto, ¿no se decanta eso al resto de los directivos?



Gestión del fraude: ¿El castigo?



Gestión del fraude: el camino del héroe



Gestión del fraude: el camino del héroe



Gestión del fraude: el camino del héroe



¿Qué hizo Siemens para manejar la crisis?

- la compañía despide a 11 de los 13 miembros de su Board Central;
- llega a un acuerdo en EE.UU. y paga u\$s 1700 millones de multa. También paga una multa en Alemania”.
- En Argentina como se demostró que 5 de los u\$s 105 millones de la coima salieron de la filial local, se pagan con caja propia u\$s 500.000”.

CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Una cultura es fuerte cuando:

- a) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- b) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- c) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- d) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- e) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- f) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si cruzamos estas variables, tenemos las siguientes combinaciones:

CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **Cultura débil-disfuncional:** en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
2. **Cultura fuerte-disfuncional:** en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- 3. Cultura débil-funcional:** en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
- 4. Cultura fuerte-funcional:** en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<p>LA CULTURA COMO OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none">· Terapia intensiva· Dirigir la acción	<p>LA CULTURA COMO GRAVE OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none">· Vencer la resistencia· Cambio conductual radical
FUNCIONAL	<p>LA CULTURA COMO OBSTÁCULO</p> <ul style="list-style-type: none">· Orientar· Crear significados compartidos	<p>LA CULTURA COMO RECURSO</p> <p>Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores</p>

Estrategias para enfrentar el fraude

- Al enfrentar una actividad no ética, no violar las mismas normas y valores que se busca preservar y por la cual se juzga que las acciones de su adversario son no éticas.
- Al medir su respuesta a un oponente no ético aplicar el principio de proporcionalidad.
- Al enfrentarse a un adversario o sistema o practica no - ética usar la publicidad interna y externa para subrayar las acciones inmorales.
- Para enfrentar a un adversario inmoral buscar la acción conjunta con otros y trabajar en la creación de nuevas instituciones y estructuras, legales y populares.
- Para enfrentar una actividad no ética estar listo para actuar con coraje moral.
- Al responder a una actividad no ética aplicar el principio de responsabilidad.

MOTIVAR EN CONTEXTOS DE CRISIS

- Clarificar la situación, revelar las características del contexto.
- Hacer un diagnóstico con la gente sobre las dificultades en el proceso de trabajo.
- Identificar los eslabones críticos del proceso.
- Construir soluciones conjuntas.
- Esclarecer capacidades, definir roles y tareas.
- Señalar el aporte de la gente al desarrollo de procesos de trabajo.
- Utilizar los errores como fuentes de aprendizaje.
- Establecer estrategias de desarrollo laboral, personal y colectivo.

Gestión de una crisis de imagen de empresa

- 1. Adelantarse.** Reconocer que cualquier actividad es propensa a sufrir una crisis. Se requiere diseñar una estrategia para afrontar distintos escenarios, y desde allí, los cursos de acción.
- 2. Aceptar lo que pasó.** No sirve negarlo o querer transmitir mensajes confusos o dilatorios, o sesgado.
- 3. Las crisis deben responderse desde la primera hora:** con el poder viral de las redes sociales y la conectividad no que hay que dejar pasar las horas.

Gestión de una crisis de imagen de empresa

4. **Conformar un comité de crisis.** En las empresas hay que tener listo un equipo permanente, que se activará en cualquier momento. Lo conveniente es un mix de profesiones para poder recibir el asesoramiento pertinente para mitigar daños.
5. **Establecer protocolos de crisis.** Se trata de procedimientos establecidos que seguirán los miembros del comité de crisis. La comunicación debe ser clara, contundente y tomar en cuenta los hechos lo más objetivamente posibles.
6. **Organizar internamente el manejo de la crisis.** se establecerán niveles de responsabilidad para afrontar la situación. Habrá un grupo chico que tomará todas las decisiones; se evitarán filtraciones y trascendidos y se controlarán las distintas variables de evolución de la crisis.

Gestión de una crisis de imagen de empresa

- 7. Monitorear su desenvolvimiento.** No solamente se deben tomar en cuenta los trascendidos o los dichos en las redes sociales, sino lo que amplifican los medios de comunicación, los vecinos, los trabajadores, los proveedores y las relaciones indirectas. Este aspecto es esencial para lograr unificar un mensaje para evitar distorsiones. Lo que ocurre es que, si no se lo trabaja con consistencia, los desvíos aumentarán los perjuicios.
- 8. Preparar la comunicación apropiada según el estado de gravedad.** En empresas con cierto tipo de contingencias pueden prepararse modelos de comunicación, los listados de destinatarios, la metodología de envío, el uso del lenguaje pre - aprobado por el comité de crisis y los especialistas, y todos los elementos de apoyo que ayuden a una mayor velocidad y consistencia en las comunicaciones.

Después de la crisis

- Pasado auge, la comunicación sigue siendo muy importante. La empresa deberá comunicar todas las **medidas adoptadas** a todas las personas implicadas.
- Una vez las aguas vuelven a su cauce, hacer **balance** de la situación vivida es clave. De esta manera podremos conocer cuánto se ha visto afectada la imagen y reputación de nuestra empresa.
- Además, debemos valorar un cambio de la estrategia del plan de contingencia o pequeñas modificaciones que la experiencia nos ha aportado.
- En definitiva, si algo está claro es que contar con un **Plan de gestión de crisis**, tanto online como offline, es **clave** para cualquier empresa.

Conclusiones

Definir el fraude y sus factores

Entender las responsabilidades como CP

Identificar las debilidades de CI

Atender las señales y alertas

Elegir enfoques de prevención y contención

Desarrollar estrategias para afianzar los valores, lidiar con el fraude, motivar a los no involucrados y gestionar la imagen

¡gracias!

Contacto: CP Hernán Vega
hvegah@hotmail.com