

El fraude en las organizaciones

Chalupowicz, Daniel Gustavo

Introducción

La Asociación de Examinadores de Fraudes de los Estados Unidos, conocida con la sigla de ACFE ha publicado en el 2006 un estudio realizado mediante encuestas a profesionales certificados en la investigación y lucha contra el fraude, CFE (Certified Fraud Examiners).

Estas encuestas se han venido haciendo desde el año 1996, 2002 y 2004. Los resultados de los anteriores informes pueden consultarse en el sitio web de la organización **www.acfe.com**. También pueden consultarse en dicho sitio los resultados del reporte más reciente publicado sobre fraude ocupacional denominado "2006 ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse".

El estudio más reciente publicado se basó en la compilación y análisis de 1134 casos de fraude ocupacional investigados por CFEs entre Enero de 2004 y Enero de 2006, y sus resultados tienen amplia aceptación en los ámbitos profesionales de los Estados Unidos, debido a la seriedad y rigurosidad en la metodología aplicada, el prestigio de la institución que llevó a cabo el estudio y la calidad de las conclusiones volcadas.

Comentaremos en el presente algunas de las conclusiones más relevantes, con el fin de ayudar a las organizaciones y profesionales de las áreas de auditoría interna y externa, y los propios ejecutivos de compañías grandes y pequeñas, a conocer la existencia de estos resultados y repensar en función de esto la efectividad real que tendrían los esfuerzos que vienen aplicando en las organizaciones locales, en la lucha contra el fraude ocupacional.

1 — ¿Cuál es el costo del fraude en la economía?

El fraude ocupacional impone enormes costos en las organizaciones. La pérdida media causada por el fraude ocupacional en el estudio fue de \$159,000 dólares. Casi un cuarto de los casos estudiados tuvieron un impacto monetario en pérdidas de por lo menos \$1 millón de dólares y nueve casos analizados causaron pérdidas por \$100 millones de dólares o más.

Se estima que las organizaciones en los Estados Unidos perdieron alrededor del 5% de los ingresos anuales debido al fraude. Si extrapolamos este porcentaje al PBI estimado del 2006 de USA, nos encontramos con un impacto monetario muy importante, que representa aproximadamente \$65,200 millones en pérdidas por fraude. Este porcentaje resultó del 6% en el anterior estudio de la misma institución publicado en el año 2004.

Los esquemas del fraude ocupacional resultan difíciles de detectar. La duración media de un fraude en el estudio fue de 18 meses desde su inicio hasta la detección del hecho. El fraude ocupacional probablemente es detectado antes por denuncias anónimas que auditorías internas, auditorías externas o los controles internos.

Los pequeños negocios sufren de manera desproporcionada las pérdidas por fraude debido en gran medida a la ausencia de una actitud proactiva en la detección del mismo. Menos del 10% de este segmento de negocios contaba con mecanismos de denuncias anónimas implementados. Al mismo tiempo, menos del 20% tenía departamentos de auditoría interna, realizaba auditorías sorpresivas o llevaba a cabo capacitaciones sobre el fraude para los empleados y gerentes.

2 — ¿Cómo se define el fraude ocupacional de acuerdo con ACFE?

El término "fraude ocupacional" puede definirse como:

El uso de la posición organizacional para el enriquecimiento personal mediante la utilización indebida o mala aplicación de los recursos o activos del empleador."

El fraude ocupacional tiene cuatro elementos en común:

- La actividad es clandestina;
- Viola el deber fiduciario del empleado hacia la organización;
- Es cometido con el propósito del beneficio directo o indirecto de quien comete el fraude; y,
- Le cuesta a la organización sus activos, ingresos o reservas.

Los fraudes ocupacionales también pueden clasificarse de acuerdo a alguna de las siguientes

categorías:

- Apropiación indebida de activos;
- Corrupción; y
- Falsificación de los estados financieros.

El tipo más común de fraude ocupacional resultó ser la apropiación indebida de activos, ocurriendo en el 90% de los casos estudiados. Los casos que implicaron estados financieros fraudulentos fueron los menos comunes, aunque tuvieron el mayor impacto cuando sucedieron.

En general, aproximadamente un tercio de los casos estudiados involucraron más de una categoría de fraude. La mayor correlación entre dos categorías sucedió entre la corrupción y la apropiación indebida de activos.

El dinero en efectivo e instrumentos financieros de alta disponibilidad (definidos en su conjunto como cash en el estudio) son el principal activo al que apuntan los individuos que comenten fraude. De los 1,038 casos de apropiación indebida de activos, 910 casos (87.7%) involucró al cash.

3 — ¿Cómo es apropiado indebidamente el cash?

Se han identificado ocho métodos comunes utilizados para apropiarse indebidamente del cash de las organizaciones.

Dos esquemas —cash larceny and skimming— apuntan al efectivo de la organización.

El primero apunta a la apropiación del efectivo antes de su registración y el segundo apunta a la apropiación luego de registrado el mismo en la organización.

El esquema del skimming fue más común que el cash larceny; representando aproximadamente un 19% de la apropiación indebida de activos. El Skimming tuvo también una pérdida media de \$76,000 dólares en las organizaciones estudiadas.

Los restantes seis esquemas están relacionados con los desembolsos de efectivo. Involucraron a la facturación a la compañía, como puede ser el caso de un falso proveedor, la liquidación de sueldos y jornales, los reembolsos de gastos por conceptos varios o viajes, la adulteración o apropiación indebida de cheques, como ser el caso de la emisión de un cheque para el pago de gastos personales o el depósito de un cheque de la compañía en la cuenta particular de un empleado, la transferencia de fondos, y los desembolsos desde la caja registradora, como puede ser el caso de un reintegro de efectivo por un producto que debiera regresar y no lo hace (falsa devolución de mercadería), o una persona que deja su ticket de venta de la caja registradora y luego un empleado desleal reingresa el mismo como anulación de venta.

Los esquemas de facturación de falsos proveedores a la compañía fueron los fraudes más comunes, sucediendo en más del 25% de todos los casos de apropiación indebida de activos estudiados. La pérdida media atribuible a la facturación indebida fue de \$130,000 dólares, siendo esta la segunda forma más costosa de fraude en los desembolsos, detrás de la transferencia de fondos, con una pérdida media de \$500,000 dólares.

4 — ¿Cómo son apropiados indebidamente los demás activos?

La mayoría de estos esquemas involucró el robo de inventarios u otros activos físicos de la compañía como ser equipos, maquinarias, herramientas y suministros.

Una proporción menor apuntó a información empresarial patentada o registrada, o títulos y acciones, aunque el impacto monetario de estos últimos cuando sucedió fue mucho mayor.

A pesar que solamente ocurrieron 16 casos en el estudio involucrando el robo de títulos y acciones, la pérdida media de estos casos ascendió a \$1.85 millones de dólares.

5 — ¿Cómo se falsifican los estados financieros?

El fraude con los estados financieros fue mucho menos común que la apropiación indebida de activos. Hubo 120 casos reportados de fraude con los estados financieros, representando alrededor del 10% de todos los casos de fraude reportados. A pesar de que la ocurrencia de este tipo de fraude es menor, sus consecuencias tienden a ser mucho más severas.

La pérdida media atribuible al fraude con los estados financieros en este estudio ronda los \$2,000,000. Generalmente, los estados financieros son adulterados o manipulados a través de alguno de estos cinco métodos:

- Reporte de ventas o ingresos ficticios o sobrevaluados;
- Ocultamiento o subvaluación de pasivos o gastos;
- Manipulación en el corte de fecha de las transacciones, registrando ingresos o gastos en el período incorrecto;
- Valuación incorrecta de activos; y
- Omisión de información financiera significativa como ser pasivos contingentes o transacciones con partes relacionadas en las notas e información complementaria a los estados financieros.

El ocultamiento de pasivos se reportó con mayor frecuencia. (54 casos), y la manipulación del momento de registración de las transacciones resultó el método con menos casos reportados (34 casos). En el 55% de los casos estudiados, quien comete fraude utilizó más de un método para falsificar los estados financieros.

6 — ¿Cómo ocurre la corrupción?

Se identificaron eventos de corrupción en 349 casos analizados. La pérdida media en esta modalidad de fraude fue de \$538,000.- dólares

En general, cualquiera de las siguientes cuatro modalidades de corrupción pueden estar presentes:

- Conflictos de intereses;
- Sobornos;
- Pagos ilegales; o
- Extorsión.

Los conflictos de intereses fueron los más citados (215 casos) y la extorsión fue la menos reportada (59 casos).

Métodos de fraude en pequeños negocios

Lo siguiente provee pautas para dueños de pequeños negocios donde enfocar el esfuerzo por la detección del fraude.

El método más común de fraude fue la adulteración o apropiación indebida de cheques de la compañía, que ocurre normalmente cuando el mismo individuo tiene acceso a la chequera de la compañía, la responsabilidad por la registración de los pagos, y/o la conciliación de los extractos bancarios. Esta situación es común en pequeños negocios donde la limitación en el número de personal que se emplea hace difícil una adecuada segregación de funciones.

El dueño de un pequeño negocio puede tomar las siguientes acciones para contrarrestar la falta de una adecuada segregación de funciones en el uso y control de los cheques de la compañía. Firmar personalmente todos los cheques, y/o obtener copias cerradas de los extractos bancarios en su domicilio particular (esto se puede obtener también por internet), de modo tal de permitirle una revisión independiente de los movimientos, depósitos, desembolsos o pagos y una comparación de estos movimientos con los libros y registros de la compañía.

7 — ¿Cómo se descubre el fraude?

El método más común de detección del fraude fue a través de una denuncia anónima, seguido del descubrimiento accidental del hecho.

Los mecanismos de reporte de denuncias anónimas resultan altamente efectivos en un programa anti-fraude. Desafortunadamente la mayoría de las organizaciones en el estudio realizado carecían de dicho mecanismo al momento de la ocurrencia del fraude.

Es importante recordar que el establecimiento de este tipo de mecanismos del tipo "hotlines" no es el único medio para incentivar las denuncias. Existen factores que deben tenerse en cuenta y considerarse para que el mecanismo sea efectivo.

Las organizaciones deben realizar programas de capacitación anti-fraude para educar a los empleados en la habilidad de detección o reconocimiento cuando ocurre el hecho, y cómo reportar dicha conducta. Un mensaje de no tolerancia al fraude desde la cima de la organización es fundamental en el éxito de cualquier campaña o programa de control que se quiera implementar.

En relación a los medios con que el fraude fue descubierto, la detección accidental sucedió de manera más común o frecuente, que la detección por medio de la auditoría interna, auditoría externa o los controles internos de la organización. Lo mencionado sugiere que las organizaciones deben hacer mejor

su tarea de diseñar controles efectivos y asumir una actitud más pro-activa en la detección del fraude.

Las denuncias anónimas fueron las más efectivas en la detección del fraude, y dos de cada tres denuncias se recibieron de empleados de la organización. El resto de las denuncias se recibieron de partes externas, como ser clientes y proveedores, por lo que es importante que la implementación de un canal de denuncias en la organización alcance y sea conocida por las partes externas también.

Detección de fraudes cometidos por dueños de pequeños negocios o ejecutivos

La detección de fraudes cometidos por dueños o ejecutivos presenta problemas singulares, debido al cargo o posición de autoridad que estas personas ocupan dentro de la organización, lo que les permite saltar o evitar los controles internos que normalmente se aplican para las demás personas en la compañía. Los controles anti-fraude tradicionales resultan poco efectivos aquí. Los datos del estudio muestran que casi la mitad de los casos detectados se debieron a denuncias anónimas.

Detección de fraudes en pequeños negocios

Los fraudes en pequeños negocios (aquellos con menos de 100 empleados) fueron menos susceptibles de ser detectados por denuncias anónimas, como primer método de detección, en relación con los fraudes estudiados en general.

En el estudio también se analizaron las medidas anti-fraude implementadas en las organizaciones que sufrieron fraudes, con el fin de identificar los mecanismos que resultaron más efectivos en la detección de los hechos.

Los cinco mecanismos anti-fraude más reportados fueron:

- Canal de denuncias anónimas o "hotline";
- Un programa de capacitación sobre el fraude y ética para empleados y gerentes;
- Existencia de un departamento de auditoría interna o departamento de investigación de fraudes;
- Auditorías sorpresivas de manera regular; y
- Ejecución de auditorías externas (cuando son obligatorias en el tipo de organización).

La medida más común utilizada por aquellas organizaciones que sufrieron fraude fue la utilización de auditorías externas, en un porcentaje del 75%. Luego, la auditoría interna, en un porcentaje del 59%. La capacitación sobre el fraude y la existencia de un canal de denuncias anónimas fueron utilizadas por menos de la mitad de las organizaciones que sufrieron fraudes, y las auditorías sorpresivas por solamente el 29% de las organizaciones.

Es evidente la discrepancia entre la frecuencia de utilización de ciertas medidas anti-fraude y la efectividad de las distintas medidas anteriormente mencionadas. Por ejemplo, el método más común de detección del fraude dijimos que era a través de un canal de denuncias anónimas, no obstante este medio conocido también como "hotline" se posiciona cuarto en importancia en términos de su utilización, utilizado por menos de la mitad de las organizaciones estudiadas.

Por otro lado, las auditorías externas fueron los mecanismos de detección más reportados en cuanto a utilización para la detección del fraude, no obstante, su efectividad real se encuentra posicionada como quinta y última en la lista de medidas anti-fraude estudiadas.

8 — Perfil de quien comete fraude

En general, podemos definir los perfiles dentro de la organización de quien comete fraude según la siguiente clasificación:

- Empleado;
- Gerente; y
- Dueño/Ejecutivo.

La mayoría de quienes cometieron fraudes eran empleados (41.2%) o gerentes (39.5%). Los dueños/ejecutivos tuvieron una incidencia de menos del 20%, aunque las pérdidas que causaron fueron las más significativas.

La pérdida media de un fraude cometido por un dueño/ejecutivo fue de \$1 millón de dólares. Casi cinco veces el monto medio de la pérdida cometida por un gerente, y casi 13 veces en importancia, en relación a la pérdida media cometida por un empleado.

También existe una relación directa entre la antigüedad en el empleo y la importancia o tamaño de la pérdida. Los empleados que han permanecido en la organización víctima del fraude por 10 o más años

causaron pérdidas medias de \$263,000 dólares, y aquellos empleados con una antigüedad de un año o menos, causaron pérdidas medias por \$45,000 dólares. A mayor permanencia dentro de la organización, mayor sería el avance en la estructura hasta alcanzar niveles de autoridad, y por ende, la importancia del monto de la pérdida por fraude. No obstante esto, los factores más críticos en la ocurrencia del fraude son la confianza y oportunidad que normalmente acompañan la antigüedad en el puesto.

Los empleados con mayor antigüedad logran mayor confianza de sus empleadores. También están más familiarizados con las operaciones y controles de la organización, incluyendo los puntos vulnerables del control. Lo mencionado, no necesariamente quiere decir que este grupo vaya a cometer fraude aunque si se lo propusiera contaría con mejores elementos o conocimientos dentro de la organización para cometer fraude, en relación a los empleados más nuevos.

Por otro lado, la pérdida media causada por los hombres fue de \$250,000 dólares, más del doble del monto de pérdida media causada por mujeres. La incidencia de los casos de fraude en el estudio producidos por hombres fue del 61%. Una interpretación de esto podría ser que, entre otras explicaciones posibles, los hombres tienden a ocupar más puestos gerenciales y ejecutivos dentro de las organizaciones. La edad también podría ser un factor secundario para predecir la pérdida ocasionada por el fraude, aunque generalmente refleja la antigüedad y posición dentro de la organización.

Los empleados con niveles más avanzados de educación cometieron también los fraudes más costosos. La pérdida media para los empleados con posgrados o maestrías fue de \$425,000 dólares. La tendencia puede esperarse dado que a mayor educación, mayor será la tendencia a ocupar puestos con mayor nivel de autoridad.

¿Cómo podría aprovecharse la experiencia comentada en la erradicación de este flagelo a nivel local?

Seguramente la mayor parte de los resultados expuestos en el reporte "2006 ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse" podrán aprovecharse como mapa de ruta para la identificación de riesgos y trazado de un rumbo en el esfuerzo de implementación en las compañías de programas para la prevención y detección de fraudes, y evaluar mejor las consideraciones costo/beneficio que se asigna a cada modalidad de control anti-fraude que se adopte. Los importes monetarios anteriormente mencionados claramente estarían lejos de replicarse en nuestro país, al menos en el sector privado local y debido al tamaño de nuestra economía en relación al tamaño de la economía de los Estados Unidos, donde se realizó el estudio. No obstante, nuestra sociedad tiene otras características culturales o de experiencia jurídica y de prácticas de negocios a veces desfavorables que ocurren con mayor frecuencia en países con economías emergentes como el nuestro, que podrían dejarnos desprotegidos en mayor medida frente al fraude, y que hacen que los porcentajes reflejados en el estudio comentado, puedan ser significativamente mayores en nuestro país, lo que denota la importancia o magnitud de las pérdidas que podrían sucedernos en relación al tamaño y naturaleza de las organizaciones que operan en nuestra economía.

Teniendo en cuenta los riesgos adicionales a los que estamos expuestos frente a la probabilidad de que sucedan hechos de fraude en nuestras organizaciones, es aún más importante no solo conocer estos resultados sino también adoptar por ende una actitud proactiva con medidas concretas para proteger nuestras compañías y la economía del país.

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)

© Thomson Reuters