

Capacidad de Recuperación empresarial

Administración del creciente
riesgo de fraude y corrupción

Toby J.F. Bishop
Frank E. Hydoski

Samuel Alberto Mantilla
Traductor

ECOE EDICIONES

Toby J.F. Bishop

Es Certified Public Accountant [Contador público certificado] en la Oxford University, licenciado en Illinois y Massachusetts, Certified Fraud Examiner [Examinador de fraude certificado], y miembro del Institute of Chartered Accountants in England & Wales. Actualmente es el director del Deloitte Forensic Center de Deloitte Financial Advisory Services LLP. Participa como autor y como miembro de la junta de directores del Business Crimes Bulletin. Ha sido nominado cinco veces como una de las 100 personas más influyentes de la profesión contable, premio otorgado por Accounting Today.

Fue presidente y director ejecutivo jefe de la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), la asociación profesional global de cerca de 50,000 profesionales anti-fraude en 125 países.

Co-autor de la orientación publicada por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) con el título de Management Antifraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter and Detect Fraud [Administración de programas y controles anti-fraude: orientación para ayudar a prevenir, disuadir y detectar el fraude], así como de Management Override: The Achilles' Heel of Fraud Prevention - The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting [Elusión por parte de la administración: el talón de Aquiles de la prevención del fraude - El comité de auditoría y la supervisión de la presentación de reportes financieros]. También es co-autor del documento de orientación publicado en el año 2008 por Institute of Internal Auditors / AICPA / ACFE con el título Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide [Administración del riesgo de fraude del negocio: una guía práctica].

Frank E. Hydoski

Graduado de la San Diego State University y de la University of Chicago, con grado de Ph.D. de la última. Es miembro de Phi Beta Kappa y también miembro asociado de ACFE y de AICPA. Es el líder nacional del grupo de la práctica de Analytic and Forensic Technology de Deloitte Financial Advisory Services LLP, así como asesor del Deloitte Forensic Center. Es responsable por el desarrollo de nuevos productos y enfoques en contabilidad forense y en investigaciones para clientes tanto del sector privado como del sector público. Reconocido internacionalmente por su trabajo en investigaciones complejas, ha dirigido una cantidad de investigaciones de alto perfil.

Frank fue orador principal en la Conferencia Anual 2006 de la Association of Certified Fraud Examiners. Ha sido destacado en la revista Fraud, en Business Finance, en la revista Consulting y en CIO Insights. Su publicación más reciente incluye un capítulo, con Mary Jane Schirber, sobre identificación y cuantificación de activos, en Recovering Stolen Assets, editado por Mark Pieth, y un capítulo, con Yogesh Bahl, sobre contabilidad forense en asuntos de litigios, investigaciones y cumplimiento, publicado en la nueva edición del Accountant's Handbook.

Sobre el Traductor

SAMUEL A. MANTILLA B., Traductor

Nació en Pamplona (Colombia). Contador público, teólogo, especialista en revisoría fiscal y auditoría externa. Profesional independiente, estuvo vinculado con la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Universidad Javeriana.

Conocido por sus publicaciones actualizadas y polémicas, siempre en la búsqueda de abrir nuevos horizontes a la profesión contable. Realiza trabajos de consultoría y asesoría en los sectores privado y público a nivel nacional e internacional.

E-mail: samuelalbertom@gmail.com

Capacidad de Recuperación empresarial

Administración del creciente
riesgo de fraude y corrupción

Toby J.F. Bishop
Frank E. Hydoski

Samuel Alberto Mantilla
Traductor

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Presentación de esta versión al español..... | IX |
| Prólogo..... | XI |
| Prefacio..... | XV |
| Agradecimientos..... | XIX |
| Introducción..... | XXI |
| | |
| PARTE UNO: EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN HOY..... | 1 |
| | |
| Capítulo 1: ¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?..... | 3 |
| No es una imagen bonita..... | 4 |
| Centrándose en la imagen más amplia..... | 5 |
| Potencial para la catástrofe..... | 6 |
| ¿Por qué ahora?..... | 7 |
| La capacidad de recuperación como una meta corporativa..... | 11 |
| | |
| Capítulo 2: El creciente riesgo de fraude y corrupción..... | 13 |
| ¿Por qué mi compañía se debe preocupar ahora especialmente por el fraude y la corrupción?..... | 14 |
| Problemas locales, sufrimiento global..... | 16 |
| La conciencia es crucial..... | 18 |
| Sentido común y realidad observable..... | 19 |
| Adaptación de los esfuerzos para evitar el daño..... | 20 |
| | |
| Capítulo 3: Los costos del fraude y la corrupción..... | 21 |
| Intereses más altos..... | 22 |
| Una sombra sobre el futuro..... | 24 |
| Costo y disponibilidad de capital..... | 26 |
| Las malas noticias viajan más rápido que nunca antes..... | 27 |
| No espere una palmada en la muñeca..... | 28 |
| | |
| PARTE DOS: Obteniendo capacidad de respuesta: estrategias para evitar y minimizar el impacto del fraude y la corrupción..... | 31 |
| | |
| Capítulo 4: Construyendo una empresa con capacidad de recuperación..... | 33 |
| ¿Qué determina la supervivencia?..... | 34 |
| Reducción de la vulnerabilidad..... | 34 |
| Rasgos de la empresa que tiene capacidad de recuperación..... | 34 |
| Tres características clave de la capacidad de recuperación..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| Por qué es alcanzable la capacidad de recuperación..... | 36 |
| Aprenda de la experiencia de otros..... | 37 |
| ¿Cuáles son los beneficios de la administración del riesgo de fraude y corrupción? | 37 |
| Los cinco principios de la administración del riesgo de fraude..... | 40 |
| La primera línea de defensa..... | 42 |
| ¿Cómo las compañías pueden usar la nueva orientación?..... | 42 |
| Construyendo la capacidad de recuperación mediante el fortalecer la administración del riesgo de fraude y corrupción..... | 44 |
| Herramienta para la auto-valoración de la capacidad de recuperación empresarial..... | 45 |
| Capítulo 5: Valoración del riesgo de fraude y corrupción..... | 49 |
| Detrás de la fachada..... | 50 |
| ¿Qué es valorar el riesgo de fraude y corrupción? | 50 |
| ¿Qué tan importante es una buena valoración del riesgo de fraude y corrupción? | 51 |
| Implementación de las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción..... | 54 |
| Reportes sobre la valoración del riesgo; lo bueno, lo malo y lo invisible..... | 61 |
| Cuatro cuadrantes; cuatro estrategias de administración del riesgo..... | 65 |
| Preguntas a hacer sobre su valoración del riesgo de fraude y corrupción.... | 68 |
| Capítulo 6: Controles anti-fraude a nivel de compañía: el rol del ambiente de control y de las estrategias de nivel alto..... | 71 |
| Creación de un ambiente de control anti-fraude..... | 72 |
| ¿Qué es exactamente ambiente de control y por qué es importante? | 72 |
| Tono desde lo alto..... | 73 |
| El ambiente de control como baluarte..... | 74 |
| El ambiente de control y el gobierno..... | 75 |
| Póngalo por escrito | 75 |
| Establezca el tono | 76 |
| El rol de la auditoría interna..... | 77 |
| Medición del tono desde lo alto | 78 |
| Código de ética / conducta, escrito..... | 78 |
| ¿Por qué es importante el código? | 79 |
| Extractos del código de ética y conducta profesional de Deloitte..... | 80 |
| ¿Cómo la administración crea un código de ética / conducta exitoso? | 81 |
| Entrenamiento en ética para todos los empleados – incluyendo la administración | 82 |
| Líneas calientes, líneas de ayuda y programas de denuncias anónimas | 82 |
| Características de un buen programa de denuncias anónimas | 84 |
| El rol de los recursos humanos – selección y disciplina de los empleados.... | 84 |
| Otras estrategias generales de las cuales la administración del riesgo de fraude es un componente | 86 |
| Administración de riesgos del emprendimiento | 86 |
| Fundamentos de ERM..... | 87 |

| | |
|--|------------|
| Logrando la inteligencia frente al riesgo..... | 88 |
| Fundamentos de GRC..... | 88 |
| El esfuerzo es complicado, pero vale la pena..... | 89 |
| GRC integrada versus no-integrada..... | 90 |
| Los resultados de la encuesta muestran el deseo por GRC integrada..... | 90 |
| Atributos clave de las compañías con estrategias robustas de GRC..... | 91 |
| PACI, anti-corrupción, y el ambiente de control..... | 92 |
| Capítulo 7: Controles preventivos: estrategias y tácticas particulares para evitar el fraude y la corrupción..... | 95 |
| Ir al grano..... | 96 |
| Enfrentando los riesgos de fraude y corrupción..... | 97 |
| Verificación de antecedentes y debida diligencia mejorada..... | 99 |
| La automatización puede ser esencial..... | 100 |
| Los controles preventivos y las tres categorías amplias del riesgo..... | 100 |
| Monitoreo y evaluación de los controles preventivos..... | 104 |
| Monitoreo continuo de los controles..... | 106 |
| Corrección de las deficiencias..... | 107 |
| Los roles de ERM y de GRC..... | 107 |
| Capítulo 8: Controles detectivos y monitoreo de las transacciones..... | 109 |
| La importancia del monitoreo y de la detección..... | 110 |
| Tácticas de monitoreo y detección..... | 111 |
| Líneas directas para denuncias anónimas..... | 111 |
| Auditorías internas, basadas en riesgos, como táctica para la detección del fraude..... | 114 |
| Monitoreo manual..... | 115 |
| Tácticas de detección basadas en tecnología..... | 116 |
| Ejemplos de detección del fraude usando técnicas de interrogación de datos.. | 118 |
| Monitoreo continuo del fraude..... | 121 |
| ¿El monitoreo continuo del fraude es para todos?..... | 123 |
| La importancia de la retrospectiva como verificación del control..... | 123 |
| Preguntas a hacer sobre monitoreo y detección..... | 124 |
| Capítulo 9: Preparación para las investigaciones y la remediación del fraude y la corrupción..... | 125 |
| Estar preparado..... | 126 |
| Una onza de planeación..... | 127 |
| Qué hacer cuando los reguladores llaman a la puerta... .. | 128 |
| Evaluación de las denuncias..... | 129 |
| Ensamble del equipo correcto de investigación..... | 130 |
| Cuándo solicitar ayuda..... | 131 |
| Establecer, por adelantado, protocolos de investigación..... | 132 |
| Recaudo y conservación de datos cruciales..... | 133 |
| Nuevos desafíos, nuevas tecnologías..... | 134 |
| Comunicación – suficiente pero no demasiada..... | 136 |
| Los beneficios del sistema de administración de casos..... | 136 |
| Remediación – obtener mayor valor de las investigaciones..... | 137 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 10: Los roles de los jugadores (incluyendo los suyos) | 139 |
| Nuevas reglas, nuevas responsabilidades..... | 140 |
| El valor de un comité tras-funcional..... | 149 |
| El rol del oficial de cumplimiento..... | 149 |
| La administración del riesgo de fraude y corrupción es asunto de todos..... | 150 |
| Conclusión | |
| Qué puede deparar el futuro..... | 153 |
| La buena valoración del riesgo de fraude y corrupción es crucial..... | 155 |
| Incorporando nuevos roles y responsabilidades..... | 156 |
| Medición del desempeño..... | 157 |
| No vamos a predecir el futuro, pero..... | 157 |
| Dé ahora sus primeros pasos..... | 158 |
| Epílogo | 159 |
| Apéndice: Ejemplos de factores del riesgo de fraude | 163 |
| Referencias | 169 |
| Lecturas recomendadas | 183 |
| Declaración | 187 |
| Acerca de los autores | 189 |
| Índice | 191 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Muestra de "Mapa caliente"..... | 8 |
| Figura 1.2 Temores, incendios, pulgas y defectos..... | 10 |
| Figura 3.1 Esta gráfica tomada del Reporte a las Naciones 2008, de ACFE, muestra la distribución de las pérdidas en dólares en los casos de fraude estudiados..... | 23 |
| Figura 3.2 Fracción de las compañías que emitieron un AAER con varios eventos adversos..... | 24 |
| Figura 3.3 Los condenados por fraude pueden esperar tiempo de prisión..... | 28 |
| Figura 4.1 Muestra de la estructura para evitar y mitigar el fraude..... | 39 |
| Figura 4.2 Metodología de mida, mejore y mueva..... | 43 |
| Figura 4.3 Herramienta de valoración..... | 46 |
| Figura 5.1 Muestra de la vista de conjunto de la valoración del riesgo de fraude..... | 53 |
| Figura 5.2 Tres categorías de los factores del riesgo..... | 55 |
| Figura 5.3 Ejemplo de estructura para la valoración del riesgo de fraude.. | 63 |
| Figura 5.4 Mapa caliente de los riesgos de fraude y corrupción..... | 64 |
| Figura 5.5 Cuatro tipos de riesgos de fraude y corrupción..... | 66 |

Introducción

Este libro está escrito de manera expresa para ejecutivos y otros que sean responsables por la administración de los riesgos de fraude y corrupción en las corporaciones. Es una vista de conjunto concisa, tanto de los desafíos que el fraude y la corrupción le presentan a las corporaciones en la economía global, como de las técnicas para abordarlos.

Además de resaltar las categorías de los riesgos de fraude y corrupción, presentamos unas series breves de estrategias operacionales focalizadas que han sido desplegadas para administrar esos riesgos y reducir las consecuencias dañinas del fraude y la corrupción cuando ocurren.

Sería ingenuo asumir que cualquier conjunto de estrategias, sin importar qué tan rigurosas o complejas puedan ser, podría eliminar totalmente el fraude y la corrupción. Sería igualmente insensato, y potencialmente desastroso, adoptar una actitud fatalista.

Si bien consideramos que el fraude y la corrupción no pueden ser plenamente erradicados, sabemos que se pueden eliminar algunas oportunidades para cometerlo. También consideramos que muchas compañías pueden hacer un mejor trabajo de identificar los riesgos de fraude, haciéndolo de manera general, y administrarlos. Además de prevenir algunas ocurrencias de fraude, las compañías pueden minimizar los efectos dañinos de los eventos fraudulentos y reducir su impacto en la corporación.

Este libro usa el concepto de capacidad de recuperación [*resiliency*] con el fin de aportar una estructura práctica para el logro de esos objetivos. La capacidad de recuperación es la calidad de regresar a la forma luego del estrés. Con relación al fraude y a la corrupción, nosotros consideramos que *capacidad de recuperación* significa una combinación de evitar problemas mediante la planeación apropiada y la administración del riesgo, reducir las vulnerabilidades mediante elementos tales como sistemas de alarmas tempranas, y limitar el impacto mediante el establecer procesos que ayuden a efectuar el rápido regreso a los negocios. Nosotros sugerimos que la meta apropiada de las compañías es la adopción de políticas y procesos que conduzcan a la capacidad de recuperación en relación con los riesgos de fraude y corrupción.

Hablar es barato, el fraude no lo es

Cuando pensamos en relación con el fraude corporativo, tenemos la tendencia a pensar en los casos que actualmente constituyen los titulares y en los que surgieron durante los últimos años. Es probable que aquellos respecto de los cuales usted haya escuchado sean del tipo del iceberg. Los datos analizados por agencias gubernamentales tales como la US Securities and Exchange Commission (SEC) y por organizaciones profesionales tales como la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) revelan que el fraude desagua billones de dólares de la economía cada año.

Además de reducir utilidades, el fraude puede conducir a una cantidad de otras consecuencias negativas, incluyendo pérdida de reputación, respaldo de clientes, acceso al capital, poder de la marca, posición en el mercado, ventaja competitiva, momento, innovación y talento. Por supuesto, de la corrupción se puede decir lo mismo.

En la economía actual, altamente apalancada, el fraude o la corrupción importantes pueden generar una reacción en cadena que resulta en daños o fracasos corporativos serios.

¿La economía cae; el fraude aumenta?

Si bien la "Crisis del 2008" condujo a que se suavizaran dramáticamente las condiciones económicas en todo el mundo, parece que para los negocios aumentaron los riesgos de fraude. La desaceleración de la economía puede incrementar la presión en los ejecutivos corporativos para que logren metas de desempeño que se establecen en épocas halagüeñas, o para que demuestren que el actual equipo ejecutivo debe ser mantenido por los accionistas. Los administradores individuales pueden sentir un riesgo mucho mayor de pérdida del trabajo que el usual, potencialmente haciendo que ellos estén impacientes por tener que reportar los déficit del desempeño en su unidad de operación.

Al mismo tiempo, los empleados pueden estar bajo mayor presión financiera personal, ya sea debido al potencial de juicios hipotecarios sobre sus viviendas, la pérdida de los ingresos de un esposo debido a despidos, u otros impactos de la recesión económica.

Agregue la posible debilidad de los controles internos que de manera inadvertida puede ser causada por los despidos corporativos y usted tiene un potente recipiente para el incremento potencial en el fraude.

Gavin Ingram, consejero corporativo en Asia para BlueScope Steel, la compañía líder en acero en Australia y Nueva Zelanda, reconoce que los riesgos relacionados con la conducta de negocios se pueden incrementar durante las recesiones en el

ciclo económico. Dice, "son tiempos difíciles cuando la organización se vuelve más susceptible frente a los problemas de la conducta de negocios. Probablemente este es el tiempo en el cual tenemos el riesgo más alto de que ocurran esos tipos de problemas. En ese momento es necesario recordar a los empleados de importancia y la expectativa alrededor del cumplimiento de la conducta de negocios."

Nosotros estamos de acuerdo. Si bien la relación inversa simple entre actividad económica y fraude sería excesiva, nuestra experiencia sugiere que podemos haber ingresado en un nuevo ciclo de revelaciones de fraude que podría durar años.

A comienzos de 2008, la Financial Services Authority del Reino Unido publicó su Financial Risk Outlook anual en la cual señaló que, "condiciones económicas más estrictas podrían incrementar la incidencia o el descubrimiento de algunos tipos de crimen financiero o a hacer que los recursos de la firma se desvíen de la lucha contra el crimen financiero." Con el beneficio de la retrospectión, ello parece una orientación premonitoria.

Usted no sabe qué puede perjudicarlo

La administración del riesgo de fraude y corrupción requiere el compromiso continuo para adquirir conocimiento fresco y ponerlo a trabajar. Bastante a menudo este conocimiento fresco se tiene que obtener fuera de su compañía. Los grupos criminales organizados constantemente toman nuevos esquemas de fraude para tomar el dinero de las compañías. Los fraudes de los clientes y de los vendedores desarrollan nuevos torcidos, tomando ventaja de las tecnologías nuevas.

Ingresar en nuevos mercados crea nuevas oportunidades de negocio, pero también nuevos riesgos que pueden estar fuera de su experiencia previa. Usted necesitará una estrategia proactiva para mantenerse al tanto de los nuevos riesgos de fraude cuando ellos surgen, así como un proceso para compartir el conocimiento crítico a través de la compañía cuando esté disponible tal conocimiento.

La ignorancia, ya sea accidental o voluntaria, no le ayudará a su compañía a administrar los riesgos de fraude y corrupción.

El riesgo se produce rápidamente cada día

La velocidad con la cual evolucionan los riesgos de fraude se está acelerando y probablemente continuará haciéndolo. Todo lo que podemos ofrecer en términos de consuelo es consejo que pueda ser usado, así como técnicas para ello, las cuales describiremos en este libro, para reducir el riesgo y minimizar el impacto.

Gracias al surgimiento rápido de los mercados globales, el aumento de las tecnologías de la información digitales de alta velocidad, y la ubicuidad de Internet, el fraude ahora puede evolucionar, mutar y difundirse a una velocidad asombrosa.

Las compañías necesitan ser capaces de adaptarse con velocidad similar. Los procesos de ayer pueden no ser suficientemente ágiles.

Administre de manera diferente las distintas categorías del riesgo

A pesar de sus cifras, los esquemas de fraude se pueden dividir en un puñado de categorías de riesgo con base en el grado de amenaza que representen para su compañía. Cada categoría puede ser administrada de manera efectiva con distintas estrategias, ayudándole a las compañías a focalizar sus recursos anti-fraude y anti-corrupción para mitigar de manera eficiente el riesgo. Las estructuras conceptuales sencillas pueden ayudar a administrar los riesgos de fraude a través de las compañías, grandes o pequeñas.

Esta es la clave a llevar: los riesgos de fraude y corrupción se pueden administrar de mejor manera, y existen estructuras conceptuales prácticas para administrar de manera efectiva los riesgos de fraude.

“Tenga en mente la brecha”

Aún las estrategias mejores y más prácticas para administrar los riesgos de fraude no serán efectivas si no se despliegan apropiadamente a través de la compañía.

Nuestro trabajo ha identificado una *brecha* en áreas importantes de la administración del riesgo de fraude en muchas compañías. La ventaja de esta brecha es que muchas de esas compañías tienen oportunidades importantes para mejorar enormemente sus procesos de administración del riesgo de fraude – y lograr ventajas frente a sus competidores.

La brecha puede ser un beneficio para las compañías ágiles que reconozcan sus riesgos de fraude y desarrollen estrategias para tratarlo de manera efectiva. Por la misma razón, la brecha puede ser una desventaja competitiva para las compañías que ya sea ignoren sus riesgos de fraude o fallen en desarrollar programas racionales para la administración del riesgo de fraude.

La tecnología es una herramienta – úsela (ampliamente)

Tal y como se sugirió arriba, el peligro del fraude ha sido amplificado por la capacidad que quienes cometen fraude tienen para apalancarse en las tecnologías modernas tales como los computadores e Internet.

Inversamente, la capacidad de las compañías para monitorear los procesos de negocio en lo que tiene que ver con el fraude potencial, así como la capacidad para responder rápidamente cuando ocurran los eventos de fraude, han sido mejoradas enormemente por la disponibilidad de tecnologías tales como el software AML

(anti-money laundering = contra el lavado de activos), analíticas avanzadas, y sistemas empresariales de administración financiera.

Tecnologías tales como esas hacen más que el solo nivel del campo de juego en la lucha contra el fraude – les ayudan a las compañías a acatar forzosamente los más altos estándares de cumplimiento, transparencia y eficiencia.

Si bien sería imprudente confiar únicamente en la tecnología para administrar los riesgos de fraude, es razonable decir que la tecnología jugará un rol crucial en los esfuerzos anti-fraude de su compañía. Como ejecutivo, es importante que entienda tanto los beneficios potenciales de la tecnología avanzada, como también sus limitaciones inherentes.

También es razonable sugerir que el rol crítico de la tecnología de la información argumenta a favor de una relación estrecha entre el director de información jefe y los funcionarios de la compañía que son responsables por la administración de los riesgos de fraude y corrupción.

¿Quién está primero?

¿A quiénes corresponde el trabajo de prevenir el fraude y la corrupción? Haga esa pregunta y a menudo usted puede escuchar, “No a mí,” o “Que lo haga auditoría interna.”

Pero la administración efectiva de esos riesgos requiere la participación y el compromiso de los empleados, administradores y ejecutivos en cada parte de la compañía. Ellos son los ojos y los oídos de la compañía y a menudo están en la mejor posición para identificar los problemas potenciales y realizar la acción necesaria para prevenir o poner fin rápidamente al fraude y a la corrupción. Ellos necesitan ser educados y respaldados para hacer esto de una manera que sea efectiva.

De hecho, nosotros argumentaremos que la administración de los riesgos de fraude y corrupción también requiere un nivel de compromiso de los socios y de los aliados externos de su compañía.

Como ejecutivo, su responsabilidad es fomentar una cultura corporativa que enfrente de manera honesta y efectiva los riesgos de fraude. Además de “dar ejemplo,” también se espera que usted designe los recursos apropiados, tanto de capital como humanos, para asegurar que las estrategias de administración del riesgo de fraude se desarrollan, implementan y aceptan a través de la compañía.

Designar las personas correctas para las posiciones clave y hacerlas responsables por la administración efectiva de los riesgos de fraude y corrupción son pares cruciales de su rol como ejecutivo principal. Lo que se consigue medir se consigue hacer, de manera que la *accountability* efectiva requiere también un buen proceso de medición.

Parte 1

EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN HOY

- Capítulo 1. ¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?
- Capítulo 2. El creciente riesgo de fraude y corrupción
- Capítulo 3. Los costos del fraude y la corrupción

capítulo 1

¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?

Puntos clave:

- ▶ El fraude en sí mismo no se puede erradicar, pero los riesgos de fraude y corrupción se pueden administrar de manera similar a los otros riesgos de negocio.
- ▶ Las estrategias de administración del riesgo de fraude y corrupción pueden ayudarles a las compañías a evitar algunos fraudes y ayudarles a reducir el impacto de los fraudes que ocurran.
- ▶ Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación se centran más en las estrategias, no en las tácticas, para administrar de manera inteligente los riesgos de fraude y corrupción.
- ▶ En la economía más frágil del presente, el fraude y la corrupción fácilmente pueden generar una cadena de eventos que resulten en pérdidas importantes para las compañías afectadas.

No es una imagen bonita

Es bastante probable que el fraude haya existido en una forma u otra desde los primeros días de las sociedades organizadas. A pesar del hecho de que sea ilegal en la mayoría de los países, a pesar del vigoroso cumplimiento forzoso de las leyes anti-fraude en muchos países, a pesar de la auto-policía corporativa, y a pesar de los intentos importantes en muchos países para crear culturas más éticas, el fraude continúa siendo un componente inevitable y desagradable de la vida moderna.

Duleep Thomas, anterior vicepresidente senior y auditor general de Wyndham Worldwide Corporation, describe esta dura realidad de la siguiente manera, "La administración senior necesita reconocer que el fraude puede ocurrir en cualquier lugar, en cualquier tiempo y en cualquier compañía. Ello no es para decir, 'Nosotros operamos en un entorno de confianza.' Una vez que usted acepta esta realidad, entonces usted necesita entender dónde podría cometerse fraude – tanto interna como externamente – en relación con el negocio."

En general, fraude significa tomar ventaja financiera de otra parte mediante el engaño. Los fraudes que afectan las compañías, los cuales son el tema de este libro, tienen una variedad de formas. Pueden ser amenazas desde el exterior y llevados a cabo por miembros del público. Por ejemplo, pueden ser reclamos falsos hechos al asegurador médico, que se realizan por lesiones o enfermedades que el reclamante no sufre. También pueden ser amenazas desde el interior y llevadas a cabo por los empleados. Un ejemplo de esto sería el fraude de adquisición o de vendedor, en el cual el empleado establece un vendedor falso en las cuentas por pagar de la compañía, luego envía facturas por bienes o servicios, y recauda los pagos en una cuenta controlada por el empleado.

Una de las formas más peligrosas de fraude para una compañía ocurre cuando el fraude es cometido a nombre de la compañía. Ejemplos de ello son reclamos que conducen a error respecto de productos, ofertas de retornos sobre inversión que nunca se pueden alcanzar, o estados financieros falsos diseñados para inducir a error a analistas e inversionistas.

La prevención del fraude continúa siendo un arte imperfecto para la mayoría de las compañías, con resultados menos que perfectos. Por consiguiente, en el mundo corporativo parece que el fraude es un hecho inevitable. Esto es resultado de varios factores. Primero, necesitamos aceptar la realidad de que algunas personas podrán recurrir al engaño si ven la oportunidad. Segundo, y elaborando a partir de este hecho psicológico, necesitamos reconocer el desfase en el tiempo entre cuando se inventan y aplican los esquemas, y cuando son detectados y colocados en la base de conocimiento en la cual se apoyan las técnicas de prevención del fraude.

Tercero, también hay diferencia entre lo que generalmente se conoce respecto de los esquemas de fraude y las técnicas de prevención, por un lado, y lo que es conocido y practicado por una compañía particular, en relación con otra. Detener

Otros textos de su interés

Administración de compras,
Alberto Montoya Palacio

Administración para ingenieros,
Miguel David Rojas

Cadena de abastecimientos dinámicas,
John Gattorna

Capacidad de recuperación empresarial,
Bishop, Hydoski,
Samuel A. Mantilla, Traductor

Cómo crear y dirigir la nueva empresa,
Julio Flórez A.

Contabilidad de costos, *Gonzalo Sinisterra*

Contabilidad general, *Ángel María Fierro*

Costeo basado en actividades ABC,
Joaquín Cuervo y Jair Albeiro Osorio

Diccionario de Logística y negocios
internacionales, *Luis Aníbal Mora -*
Rubén Darío Muñoz

El servicio en acción: la única forma de
ganar todos, *Jorge Eliécer Prieto*

Formulación y evaluación de proyectos,
Marcial Córdoba P.

Fundamentos de administración,
Carlos Ramírez Cardona

Gerencia de compras, *Nora Ligia Heredia*

Gerencia financiera empresarial,
Marcial Córdoba P.

Gestión estratégica organizacional,
Jorge Eliécer Prieto

Gestión logística integral, *Luis Aníbal Mora*

Ideas para el cambio y el aprendizaje en la
organización, *Mario E. Martínez*

Indicadores de gestión logística,
Luis Aníbal Mora

Inventarios, manejo y control,
Humberto Guerrero Salas

Proyectos, enfoque gerencial,
Jorge Eliécer Prieto

Manual para la creación de empresas,
Carlos Julio Galindo

Negociación, arte empresarial,
Guillermo Andrés Zapata

Pronóstico empresarial. Cómo proyectar su
empresa al futuro, *Carlos J. Bello*

Proyectos de inversión para las Pyme,
Juan Antonio Flórez U.

Sistema de información,
Jairo Amaya Amaya

Toma de decisiones gerenciales,
Jairo Amaya Amaya

Capacidad de Recuperación empresarial

La lucha contra el fraude y la corrupción es tarea de todos. Porque afecta a todos los que participan en la cadena de valor del negocio: no solamente la empresa como tal, sino también sus proveedores, clientes, socios de negocio y público en general. Si bien la responsabilidad principal recae en la junta de directores y en el comité de auditoría, esto es, en quienes establecen el tono desde lo alto, es tarea de todos en la organización.

Capacidad de recuperación empresarial. Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción aborda de manera práctica cómo las empresas, y particularmente las organizadas bajo sistemas corporativos, tienen que enfrentar los riesgos de fraude y corrupción que cada vez amenazan con más fuerza el entorno actual de los negocios en todo el mundo.

Muestra cómo la globalización y, sobre todo, los avances en las tecnologías y las comunicaciones, están haciendo que cada vez surjan riesgos más complicados a unas velocidades cada vez más aceleradas. En consecuencia, las empresas se vuelven más vulnerables y tienen una exposición mucho mayor que como antes en la historia de los negocios.

La solución para las empresas de ninguna manera está en encerrarse y no realizar negocios. Todo lo contrario, es un imperativo aprovechar las ventajas y oportunidades que se derivan de las nuevas circunstancias.

Y para ello, es vital estar preparados. Si bien es cierto que el riesgo de fraude y corrupción nunca podrá ser eliminado por completo, la mejor estrategia es estar preparados para enfrentarlo y lograr una capacidad de recuperación que permita no solo salir rápidamente de la crisis sino retornar al nivel y aprovechar las ventajas que se originan en las nuevas circunstancias.

En función de ello, se convierte en imperativo tener un sistema adecuado de identificación y valoración del riesgo de fraude y corrupción, que permita diseñar e implementar una estrategia fuerte de administración del riesgo de fraude y corrupción, que esté vinculada a sistemas fuertes de control interno.

Teniéndose bien claro que las estrategias y controles que funcionaron en el pasado no necesariamente son exitosas en las nuevas condiciones. Por esa razón es imperativo usar un enfoque inteligente frente al riesgo, que use métodos y tecnologías adecuados y que genere respuestas eficaces a los esquemas concretos de riesgo de fraude y corrupción que se enfrenten.

Colección: ciencias administrativas
Área: administración

ECOE
EDICIONES

www.ecoediciones.com



978-958-648-655-2



9 789586 486552