



Estudio sobre el fraude en Puerto Rico 2006

FUNDACION DEL COLEGIO DE CPA DE PUERTO RICO

Tabla de contenido

	Página
Carta del Presidente de la Fundación del Colegio CPA de Puerto Rico	i
Carta del Presidente del Comité del Estudio de Fraude en Puerto Rico	ii-iii
Resumen Ejecutivo	iv
I. Introducción	1
II. Metodología	2
III. Perfil del encuestado	4
¿Quién proveyó los datos?	
¿Dónde ocurrió el fraude?	
Tipos de organizaciones	
IV. Estimado del costo del fraude ocupacional	8
Póliza de seguro (fidelidad)	
V. ¿Cómo se cometió el fraude?	11
Clasificaciones de fraude	
Ciclos de contabilidad más susceptibles a fraude	
Categorías de activos que fueron apropiados por el perpetrador	
Utilización de sistemas de información electrónicos	
VI. Detección del fraude ocupacional	15
Eventos y formas en que se detectó el fraude en la organización	
Tiempo en descubrirse	
Factores que han propiciado los fraudes	
VII. ¿Cómo prevenir el fraude ocupacional?	18
Medidas de control dirigidas a prevenir el fraude	
Medidas de control más efectivas para detectar el fraude	
Alertas (Red flags)	
VIII. Los perpetradores	21
Posición en la compañía/entidad	
Compensación salarial	
Género	
Edad y nivel educativo	
Tiempo de permanencia	
Motivaciones	
Personas involucradas en el acto de fraude	
Récord criminal	
IX. Los casos	27
Acciones tomadas por el patrono	
Procesamiento criminal	
Demandas civiles	
¿Por qué algunos prefieren no tomar acción legal?	
Gasto promedio de los casos investigados	
X. Recomendaciones y conclusiones del Comité	31
Apéndice - Auspiciadores y colaboradores	37



Carta del Presidente de la Fundación del Colegio CPA de Puerto Rico

El Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico creó en el año 1997 una Fundación con el fin de buscar soluciones, en una forma objetiva, a los asuntos económicos y sociales de Puerto Rico. La misma está al servicio de todos los ciudadanos del país.

La Fundación del Colegio CPA de Puerto Rico tiene entre sus propósitos promover y analizar el comportamiento de los factores que afectan la economía del país; presentar recomendaciones sobre posibles modelos económicos, iniciativas de desarrollo o impacto de diversas medidas legislativas que afecten la economía; establecer alianzas de colaboración con personas, entidades profesionales privadas y/o gubernamentales; y ofrecer becas con fines educativos, científicos, o de otra índole que promuevan el bienestar económico y social del país.

Durante el año 2002 al 2004, la Fundación realizó el “Estudio para la implantación de un impuesto al consumo”, asunto de gran importancia para nuestra economía y en estos momentos bajo análisis y discusión entre las ramas ejecutiva y legislativa de Puerto Rico.

A mediados del 2005, la Fundación comenzó un Estudio sobre las implicaciones de fraude ocupacional en Puerto Rico, estudio que nunca había sido realizado en la Isla y nos complace hoy presentar.

Agradecemos a los auspiciadores principales de este estudio: la firma de contadores públicos autorizados y consultores Aquino, De Córdova, Alfaro & Co., LLP y al Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico. También, agradecemos el auspicio de la Asociación de Compañías de Seguros de Puerto Rico.

Este informe está disponible al público en general, organizaciones, academia y la prensa. Para aquellas personas que deseen conocer un poco más sobre el tema de fraude, este informe le será de gran utilidad.

CPA Arturo Ondina
Presidente
Fundación del Colegio CPA de Puerto Rico



Carta del Presidente del Comité del Estudio de Fraude en Puerto Rico

Recientemente ha surgido en el país una preocupación por la incidencia de fraude, a consecuencia de fraudes corporativos que han sido reseñados continuamente en la prensa y en los medios de comunicación nacionales e internacionales.

En Puerto Rico nunca se había realizado un estudio sobre la incidencia de fraude ocupacional en la empresa privada. El estudio preparado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados de Estados Unidos (Association of Certified Fraud Examiners – conocida en inglés por sus siglas ACFE) titulado *2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* era básicamente el informe más utilizado y conocido en Puerto Rico en relación al tema. De acuerdo a múltiples presentaciones sobre el tema y diálogos con empresarios, abogados, políticos y periodistas, existe un gran interés generalizado en el mundo de los negocios en Puerto Rico sobre el tema de fraude, la medición de su impacto y las mejores prácticas para prevenirlo. Es debido a esto, que La Fundación del Colegio CPA comenzó el Estudio sobre el Fraude en Puerto Rico. Con los resultados de este estudio la Fundación pretende participar en la discusión de un tema de suma importancia para el bienestar económico del sector empresarial y del público en general.

Este informe está basado en cuestionarios contestados por dueños/presidentes y personal de contabilidad y finanzas, en los cuales su compañía/entidad fue víctima del fraude y ellos participaron en la detección o investigación del mismo. Nuestro informe sólo incluye el fraude cometido por los empleados (fraude ocupacional) y excluye al sector gubernamental.

Creación de curso universitario – “Principios para examinar fraude”

En Puerto Rico existe la necesidad de aprendizaje en temas de prevención, detección e investigación de fraude. Muchas de las personas interesadas en este tema, reciben la educación fuera de Puerto Rico. Es por eso que parte del objetivo del Comité fue la creación de un curso universitario dirigido al tema de fraude.

En el último trimestre del 2005, nos reunimos con el Honorable Jaime Marrero, Rector de la Universidad de Puerto Rico – Ponce, quien muy gentilmente acogió la idea de la creación de un curso universitario. Durante noviembre y diciembre del 2005, el equipo de trabajo del también CPA Jaime Marrero preparó el prontuario y demás documentos para la creación del curso. Finalmente y para nuestro gran agrado, durante mayo de 2006, el curso universitario *Principios para examinar fraude* fue aprobado por el Senado Académico del Recinto y muy próximamente estará disponible.

Agradecimiento

Reconozco que la idea del Comité en la creación del curso no hubiese sido posible sin el esfuerzo y dedicación del CPA Jaime Marrero y su equipo de trabajo. Mi agradecimiento a ellos. Agradezco, además el esfuerzo extraordinario de una miembro de nuestro Comité, la Dra. Myrna Mayol, quien estuvo a cargo de este objetivo.

Agradezco a las asociaciones profesionales de la industria y el comercio que nos apoyaron con sus comentarios y nos proveyeron su respaldo en el envío y la distribución de los cuestionarios a sus respectivas membresías. También agradecemos al grupo de trabajo de la Oficina del Contralor y al CPA Manuel Díaz Saldaña por sus ideas y por la ayuda provista. Igualmente, quiero reconocer al CPA Eduardo Soria por sembrar la semilla de que el Estudio podría lograrse y finalmente agradezco al expresidente del Colegio de Contadores Públicos Autorizados, CPA Jerry De Córdova por todo el apoyo recibido.

Por último, agradezco a los miembros del Comité por la ayuda recibida. Sin un equipo de voluntarios, no hubiese sido posible realizar nuestro Estudio. Ellos son:

<u>Nombre</u>	<u>Representante de:</u>	
CPA Idali Echevarría	Contabilidad privada	- Shell Company
CPA y CMA Moisés Figueroa	Contabilidad pública	- Aquino, De Córdova, Alfaro & Co., LLP
Sr. Rey Flores, CTP	Dept. de Finanzas	- Farmacias El Amal
CPA Arturo Ondina	Contabilidad pública	- Ernst & Young
Dra. Myrna Mayol	Academia	- Universidad de Puerto Rico
Lcdo. José Ramírez Lluch	Fiscal Delitos Económicos	- Departamento de Justicia
CPA Diego Robles	Contabilidad pública	- Practicante independiente
CPA y CFE Eduardo Soria	Contabilidad pública	- Aquino, De Córdova, Alfaro & Co., LLP

La gerencia de una empresa tiene la responsabilidad de prevenir que ocurran irregularidades que distorsionen la información financiera que se representa en forma de estados financieros y de prevenir la apropiación de los recursos de la empresa.

Todos los profesionales, contadores, administradores, gerentes y dueños de negocios pueden apoyarse para convertirse en verdaderos custodios del bien social frente al fraude y la corrupción. Esperamos que este estudio les sea de utilidad.

CPA Eduardo González-Green, CFE
 Presidente del Comité del Estudio de Fraude en Puerto Rico

Resumen Ejecutivo

Se distribuyeron 15,754 cuestionarios a través de varias asociaciones profesionales, de la industria y el comercio. El cuestionario fue dirigido a un grupo significativo de entidades en Puerto Rico, excepto gobierno, y solicitamos que se completara en una sola ocasión por compañía/entidad y si el incidente de fraude había ocurrido en los últimos tres (3) años. Recibimos 194 cuestionarios que informaron que tuvieron incidencias de fraude.

La pérdida media informada por los participantes fue de 2.2% de los ingresos brutos. Si se toma esta contestación como base y se proyecta al sector privado de la economía de Puerto Rico utilizando el producto bruto (en este caso excluyendo el sector gubernamental de consumo, construcción, maquinaria y equipo), el estimado de pérdida por fraude y abuso sería aproximadamente \$860 millones.

Como parte de los resultados del Estudio, los casos informaron un mínimo de pérdidas totales de \$15.9 millones con un promedio de \$82,100 de pérdidas por compañía/entidad.

Las compañías/entidades que informaron más pérdidas respecto a sus ingresos brutos son las consideradas pequeñas (de 50 empleados o menos) que informaron que 2.6% es objeto del fraude anual. De igual forma, las compañías/entidades con ingresos menores de \$1 millón informaron que 3.2% de sus ingresos brutos son objeto de fraude anualmente.

Los factores que más motivan y propician la incidencia de fraude son el mal funcionamiento de los “Controles Internos” y las “Confabulaciones de los Empleados”.

Las dos medidas de control más utilizadas por las distintas compañías/entidades para prevenir el fraude son la buena utilización de “Políticas y Procedimientos” y la “Estructura de Controles Internos”. Así lo expresaron el 75% y 73% de las compañías/entidades, respectivamente.

La “Estructura de Controles Internos” y las “Auditorías Internas” son consideradas como las mejores medidas de control.

El tipo de fraude con el mayor porcentaje de respuesta fue la apropiación de activos con un 92%, siendo el “Dinero en efectivo” la categoría más común que los perpetradores prefieren apropiarse. Se podría decir que el “Efectivo” y el “Inventario” son los ciclos que se consideran más propensos a fraude.

Un 62% de los actos de fraude fueron cometidos por empleados y en segundo lugar fueron gerenciales con 19%.

El perpetrador fue en un 61% de género masculino.

Un 79% de los perpetradores tenían seis años o menos laborando en la compañía/entidad al cometer el fraude.

En un 80% de los casos, la organización víctima despidió al empleado. En el 21% se tomó alguna acción legal.

I. Introducción

El estudio sobre el fraude en Puerto Rico (en adelante el Estudio) tiene como objetivo fundamental recopilar información sobre la incidencia de fraude ocupacional en la empresa privada, el costo relacionado a los actos fraudulentos y las medidas que podrían prevenir estos lamentables incidentes. Otros objetivos alternos del Estudio se dirigen a obtener información de los siguientes aspectos relacionados a los actos de fraude: ¿Cómo se cometió el fraude?, ¿Cuál es el perfil del perpetrador? e Identificar las medidas de detección del fraude más efectivas.

El término fraude ocupacional puede definirse como aquellos actos cometidos por empleados con el objetivo de obtener beneficios económicos por medio de la utilización indebida o la apropiación ilegal de los recursos organizacionales y la manipulación de los estados financieros.

El fraude y el abuso ocupacional es un problema que afecta prácticamente a cualquier entidad, indistintamente del tamaño de ésta, o de la industria a la cual pertenezca.

Los esquemas de fraudes ocupacionales pueden ser tan simples como la apropiación de libretas, tintas de impresoras y otros suministros de oficina, hasta complejos esquemas para mejorar ventas, o esconder obligaciones en los estados financieros y otros.

Todos los esquemas de fraude tienen en común que son clandestinos, violan las obligaciones fiduciarias de los empleados en la compañía/entidad y benefician directa o indirectamente al perpetrador.

Recibimos 194 cuestionarios que informaron que tuvieron incidencias de fraude. Cabe señalar que el Informe de la ACFE de los Estados Unidos se basó en 508 cuestionarios. Por otro lado, nuestro interés era que sólo contestaran aquellas compañías/entidades que habían tenido incidencias de fraude. A pesar de expresar esto en la carta de trámite, recibimos 541 cuestionarios que indicaban que no habían tenido incidencias de fraude. Es significativo mencionar que por al menos 735 personas completaron el cuestionario cuando en general, las personas son reacias a contestar encuestas.

En general pudimos recopilar datos adicionales de las entidades que fueron víctimas de fraude tales como: volumen de venta, cantidad de empleados, industria a la que pertenecen y las características básicas de la persona que contestó el cuestionario.

Toda la información nos ha permitido resumir los datos estadísticos y concluir sobre diferentes elementos relacionados al fraude.

II. Metodología

El Estudio está basado en una encuesta. Es de conocimiento general, que las encuestas de este tipo tienen limitaciones técnicas porque no se puede determinar el margen de error en un estudio donde el encuestado se autoselecciona¹. La intención del Estudio es tener información general sobre el fraude ocupacional que nos ayude a crear conciencia sobre su impacto y nos ayude a establecer medidas para prevenirlo y detectarlo.

Durante los meses de julio a septiembre de 2005, trabajamos con el diseño de nuestra herramienta principal: el cuestionario. Utilizamos los resultados del Informe *2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* realizado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados de Estados Unidos (conocida en inglés por su siglas ACFE) para preparar el cuestionario. También, tuvimos el insumo de varias asociaciones, profesores y personas que de alguna forma u otra tienen alto conocimiento del tema de fraude.

La distribución del cuestionario se realizó a través de varias Asociaciones profesionales, de la industria y el comercio, y enviamos 15,754 cuestionarios. El cuestionario era confidencial y solicitamos que el mismo debía ser contestado por el vicepresidente de finanzas (o personal equivalente) o en su ausencia, por el dueño/presidente. El cuestionario fue dirigido a un grupo significativo de entidades en Puerto Rico, excepto gobierno, y solicitamos que se completara en una sola ocasión por compañía/entidad y sólo si el incidente de fraude había ocurrido en los últimos tres (3) años. El cuestionario era de selección múltiple y también el encuestado tenía la oportunidad de escribir las incidencias particulares de fraude.



Recibimos 194 cuestionarios que informaron que tuvieron incidencias de fraude.

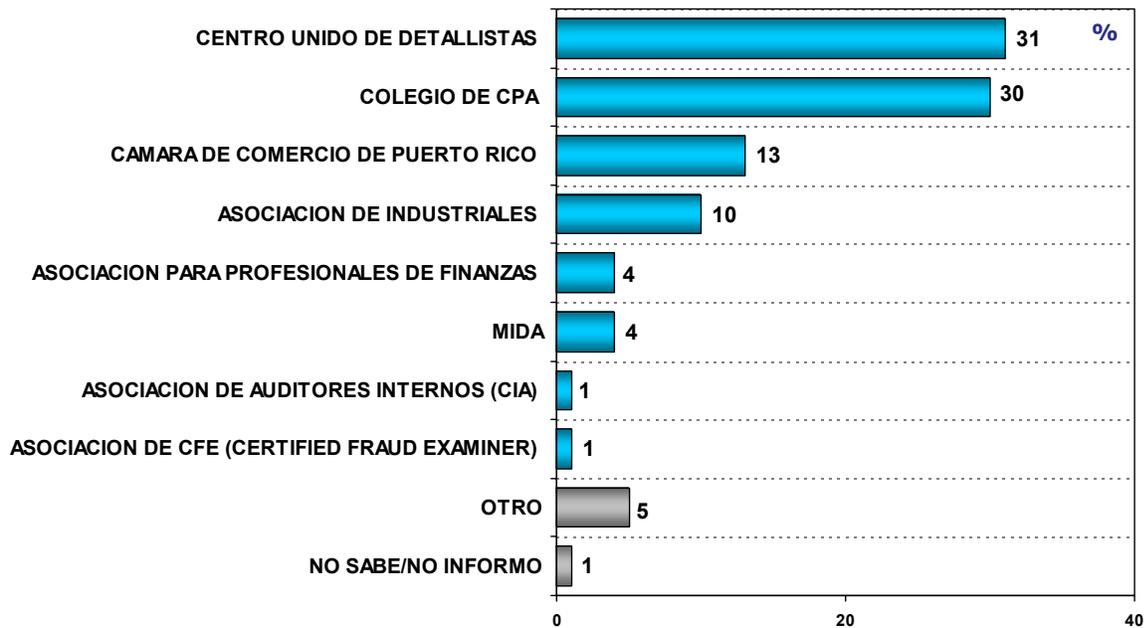
En octubre se comenzó a enviar el cuestionario a las distintas Asociaciones. Durante un periodo de varios meses hasta el 31 de enero de 2006, se estuvieron recibiendo cuestionarios. En febrero

¹ Significa que la persona que recibe el cuestionario decide o no completarlo.

de 2006 contratamos una compañía privada para tabulación de los resultados. Desde febrero hasta verano de 2006, estuvimos evaluando los resultados y preparando el informe.

Los cuestionarios se enviaron a los miembros de varias Asociaciones profesionales, de la industria y el comercio, junto a un sobre predirigido para ser recibido directamente en la Fundación del Colegio CPA. Principalmente, las encuestas recibidas indican que pertenecían al Centro Unido de Detallistas y el Colegio de Contadores Públicos Autorizados como lo indica la siguiente gráfica:

Organizaciones que contestaron la encuesta



Base: 194 Compañías que fueron objeto de fraude en los últimos 3 años

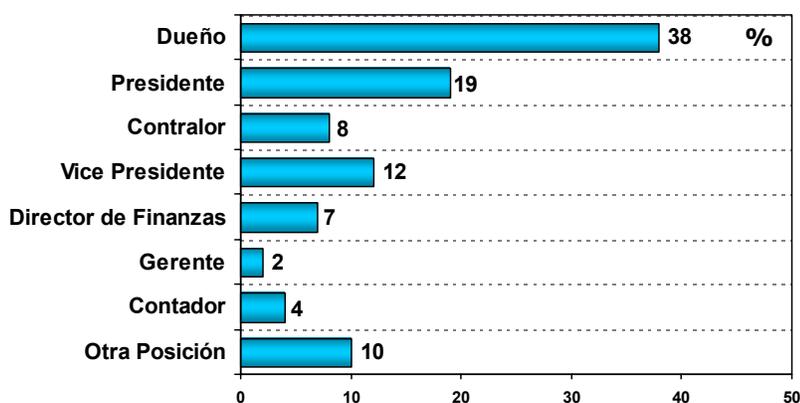
III. PERFIL DEL ENCUESTADO

A continuación los resultados en cuanto al perfil de los encuestados:

¿Quién proveyó los datos?

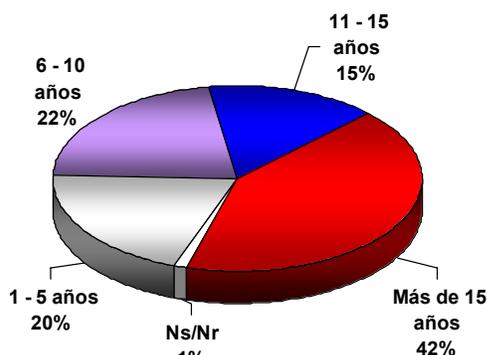
Los datos fueron provistos por personal de la compañía/entidad² que participó en la detección o investigación de los incidentes de fraude. Los datos reflejan que un 57% de los participantes eran dueños o presidentes y un 27% eran contralores, vicepresidentes o directores de finanzas. Estos datos reflejan un alto por ciento de respuestas del personal en posiciones o cargos de liderato en la compañía/entidad. La siguiente gráfica nos presenta en términos porcentuales la posición en la compañía/entidad de las personas que contestaron el cuestionario:

Posición de la persona entrevistada



El 42% de las personas que participaron en la encuesta, indicó que tienen más de 15 años laborando en la misma compañía/entidad. La siguiente gráfica describe el tiempo que han laborado los participantes:

Tiempo que labora en la compañía/entidad

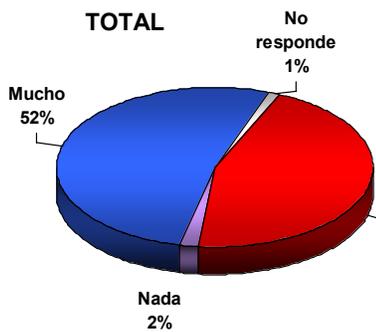


A pesar que gran parte de los participantes están en posiciones de liderato dentro de la compañía/entidad, sólo 52% indicaba conocer bastante sobre el tema de fraude. Básicamente, el restante indica conocer poco o nada sobre el tema (vea la siguiente gráfica de la izquierda). Esto representa un reto para las entidades en términos de la educación de sus ejecutivos en el área de

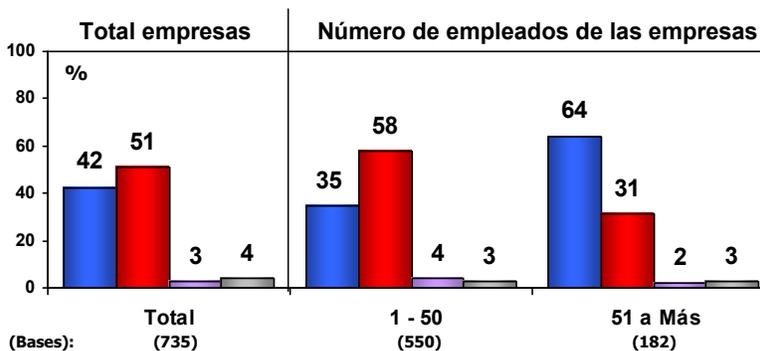
² Hacemos esta referencia de compañía/entidad debido a que los encuestados laboran tanto en entidades incorporadas como no incorporadas.

fraude. Se puede concluir, según los resultados, que el conocimiento sobre temas de fraude podría estar en función del tamaño de la compañía/entidad, es decir, es mucho más probable que en una empresa pequeña (< 51 empleados) se conozca muy poco sobre el tema, mientras que una empresa grande (> 51 empleados) existe mayor posibilidad de conocer sobre el tema de fraude. La siguiente gráfica a la derecha describe el conocimiento sobre el tema de fraude dependiendo del tamaño de la empresa:

Conocimiento sobre el tema de fraude



Base: 194 empresas que reportaron fraude



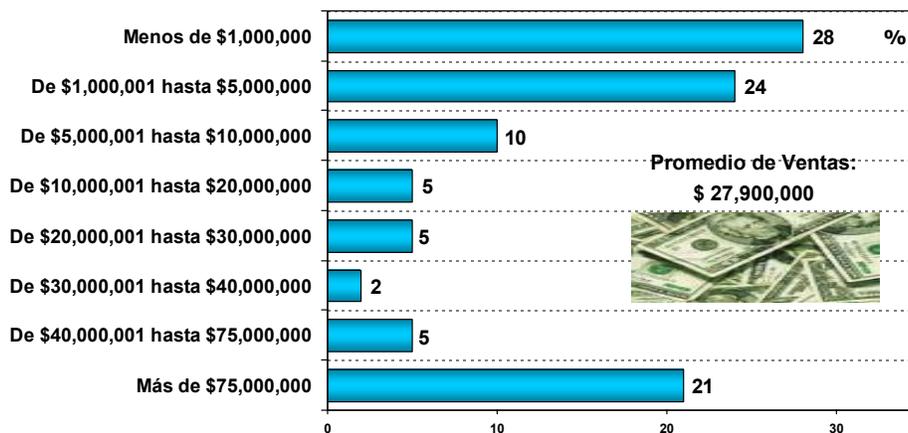
Bases: Total de empresas que respondieron la encuesta (735)

Nota: 3 empresas no manifestaron el Nro de Empleados

¿Dónde ocurrió el fraude?

Las entidades objeto de fraude ocupacional comprenden una variedad de compañías/entidades con distintos niveles de ventas. Las víctimas en nuestro Estudio incluyeron compañías/entidades con volumen de ingresos desde menos de un millón de dólares hasta más de \$75 millones. El promedio fue aproximadamente de \$27.9 millones y estas compañías/entidades informaron ventas (o ingresos brutos) por la cantidad \$5,412 millones. Cabe señalar que el promedio de ventas informadas en nuestro Estudio es muy similar al estudio de la ACFE que indicaron ventas promedio por \$26 millones.

Ventas totales según estados financieros del 2004

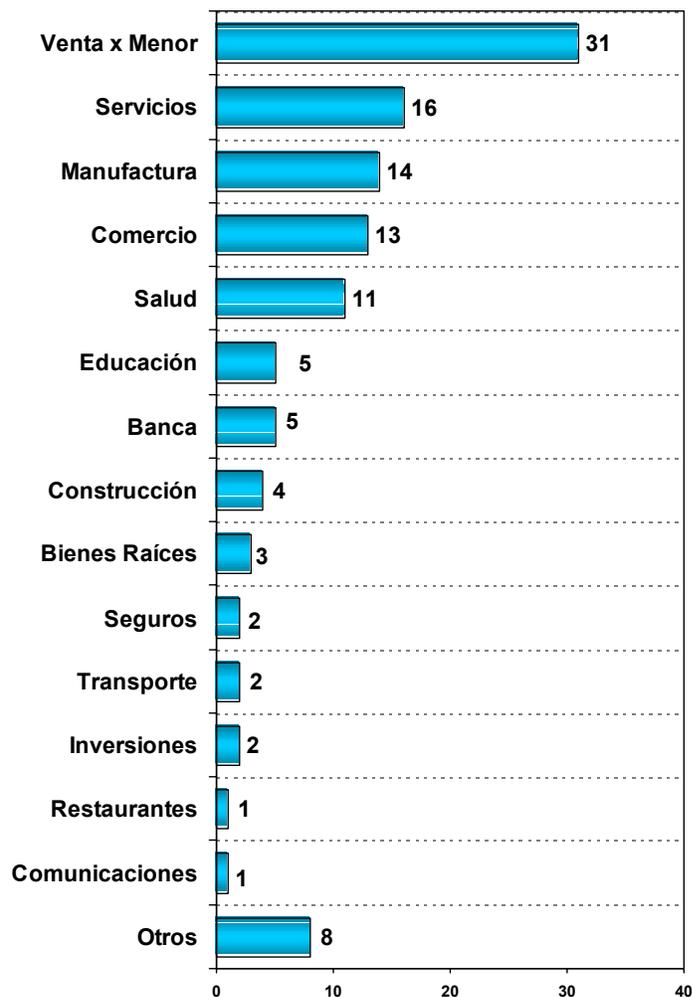


Tipos de organizaciones

Es importante mencionar que nuestra encuesta no pretende medir el fraude en alguna industria en particular, ni concluimos que las contestaciones recibidas representan la población. Los datos en este Estudio fueron provistos por personas en puestos altos dentro de las compañías/entidades.

Casi un tercio de las empresas que reportaron Fraude son de venta al por menor y esto puede relacionarse a que gran parte de las encuestas fueron recibidas del Centro Unido de Detallistas donde su matrícula de socios es en esa industria. Por su parte, las compañías de Servicios, Manufactura y Comercios (entidades de distribución, en inglés “wholesalers”) tienen una participación del 16%, 14% y 13%, respectivamente. La gráfica presentada a continuación es una lista de entidades objeto de fraude en diferentes industrias según los cuestionarios contestados.

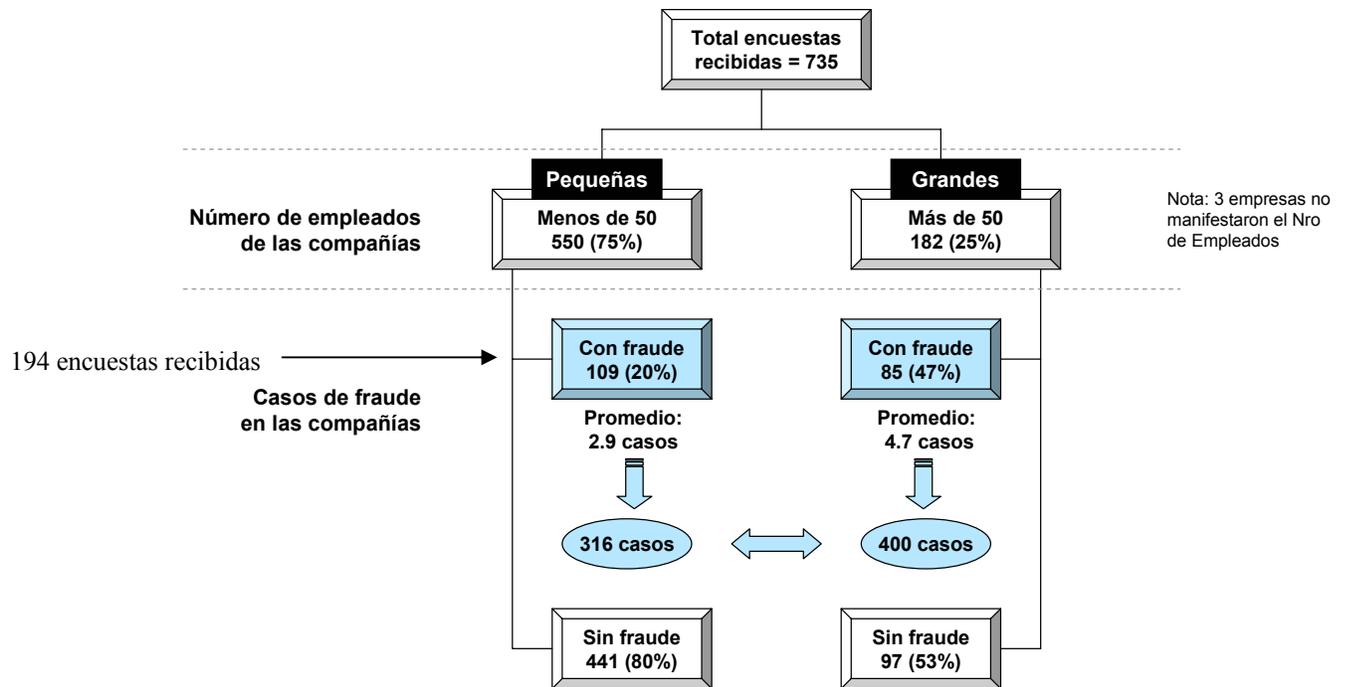
Industria de la compañía/entidad



Hubo compañías/entidades que informaron en más de una clasificación.

Cabe señalar que gran parte de los encuestados laboran en corporaciones. Sólo un 23% de ellos indicó laborar en entidades no incorporadas (llamados en inglés “doing business as”) y en un 4% eran sociedades.

La siguiente gráfica nos presenta un cálculo que nos permite concluir que las compañías/entidades consideradas como grandes (con más de 50 empleados) son las que informaron la mayor cantidad de casos de fraudes (400 casos aproximadamente) en comparación con las compañías pequeñas (con menos de 50 empleados), las cuales reportaron aproximadamente 316 casos.



Cabe señalar que las compañías/entidades consideradas como grandes (con más de 50 empleados) fueron también las que reportaron pérdidas mayores en cuanto a la clasificación “Apropiación de activos” y “Corrupción”, pero no así en la clasificación de “Estados financieros adulterados”. Veamos:

<u>Clasificación</u> ³	<u>Pérdidas reportadas por compañías/entidades</u>	
	50 ó menos empleados	Más de 50 empleados
Apropiación de activos	\$ 26,000	\$131,700
Corrupción	\$ 13,900	\$ 79,100
Estados financieros adulterados	\$110,000	\$ 65,100

³ Vea definiciones en la sección V.

IV. Estimado del costo del fraude ocupacional

Determinar el costo real del fraude ocupacional es una tarea imposible. Esto se debe a que las organizaciones ni siquiera conocen que han sido objeto de fraude. En algunas ocasiones el fraude jamás es detectado, o si es detectado, no se puede determinar la pérdida debido a varias razones. Una de las razones es que normalmente el incidente de fraude es detectado luego de un tiempo considerable después de ocurrido. Además, muchas organizaciones no quieren informar que fueron objeto de fraude por la publicidad negativa, y en otras ocasiones, aunque fueran informados, no siempre se radican cargos criminales o se establecen acciones civiles.

Nuestro Estudio resultó en 194 cuestionarios con uno o más incidentes de fraude, y siendo el promedio de casos informados de aproximadamente 3.7, lo que resultaría en aproximadamente 716 casos en total. Este informe está basado en la información suministrada por las compañías/entidades que completaron en su totalidad el cuestionario. Los casos informaron un mínimo de pérdidas totales de \$15,927,400 con un promedio de \$82,100 de pérdidas por compañía/entidad.

En nuestro Estudio preguntamos a los participantes que nos indicaran su mejor estimado de cuánto era el porcentaje normal anual de pérdida causada por fraude y abuso en las organizaciones en Puerto Rico basado en su conocimiento general, experiencia, y tomando como referencia que el porcentaje de pérdida de fraude y abuso en los Estados Unidos fue de 6%. Las respuestas a esta pregunta fueron basadas en la opinión de los participantes, no en los casos que ellos habían informado. Como punto importante, los participantes en nuestro Estudio tenían en un 42% más de 15 años laborando para la misma compañía/entidad y es probable que los participantes tuvieran años adicionales de experiencia en otras compañías/entidades. Además, gran parte de los participantes estaban en posiciones de liderazgo dentro de la compañía/entidad. Esto anterior pudiera darle más validez a la opinión de los participantes.

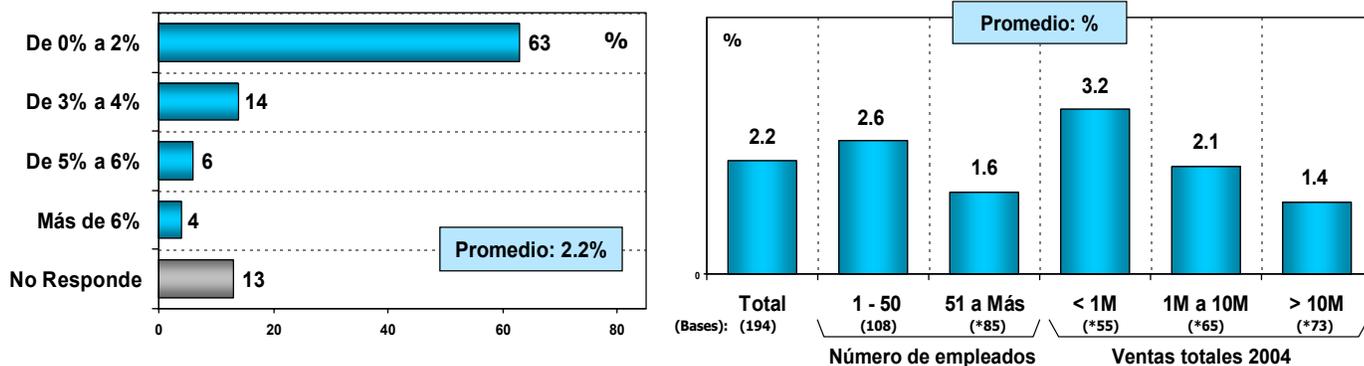
La pérdida media informada por los participantes fue de 2.2% de los ingresos brutos. Si se toma esta contestación como base y se proyecta al sector privado de la economía de Puerto Rico utilizando el producto bruto (la cifra preliminar del Producto bruto del 2005 fue de \$53,380 millones a la cual le excluimos \$14,299 millones que provienen del sector gubernamental de consumo, construcción, maquinaria y equipo) el estimado de pérdida por fraude y abuso sería aproximadamente \$860 millones. Cabe señalar, que nuestro Estudio excluyó al sector de gobierno y es debido a esto, que restamos dicho sector del cómputo. Ahora bien, también se pudiera concluir que el sector gubernamental contrata al sector privado para satisfacer las partidas de consumo, construcción, maquinaria y equipo. Si el comportamiento de la pérdida estimada de 2.2%, también se sostiene en el sector gubernamental de consumo, construcción, maquinaria y equipo, la pérdida por fraude y abuso pudiera calcularse en \$1,174 millones.



Los casos informaron un mínimo de pérdidas totales de \$15,927,400 con un promedio de \$82,100 de pérdidas.

Las compañías/entidades que informaron más pérdidas respecto a sus ingresos brutos son las consideradas pequeñas con un 2.6% y las empresas con ingresos menores de \$1 millón con un 3.2%.

Porcentaje estimado (del ingreso bruto) que es objeto de fraude.

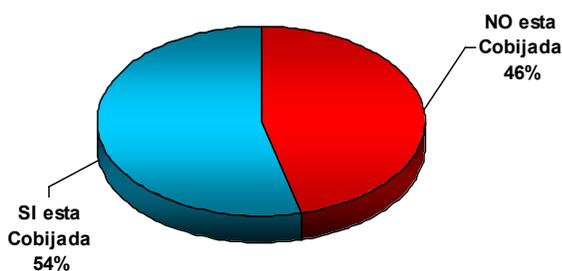


(*)Bases pequeñas⁴

Póliza de seguro (fidelidad)

De las 194 contestaciones recibidas con incidencia de fraude, poco más de la mitad de las compañías/entidades (54%) manifestaron estar cobijadas por algún seguro de responsabilidad contra robos (fidelidad).

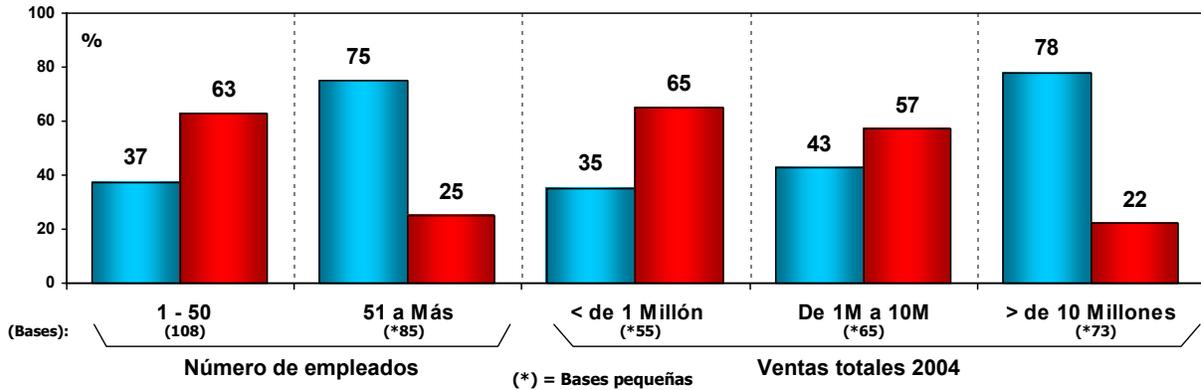
Está la compañía cobijada por algún seguro de responsabilidad o contra robos "fidelity o blanket bonds"



Base: 194 Compañías que fueron objeto de fraude en los últimos 3 años

⁴ La base es el número de compañías/entidades que respondieron a las preguntas. Si el número de compañías/entidades es menor a 100, se considera base pequeña y se recomienda que los resultados deben tomarse solamente como referencia. En esta gráfica una compañía/entidad no la contestó y la suma no coincide con 194.

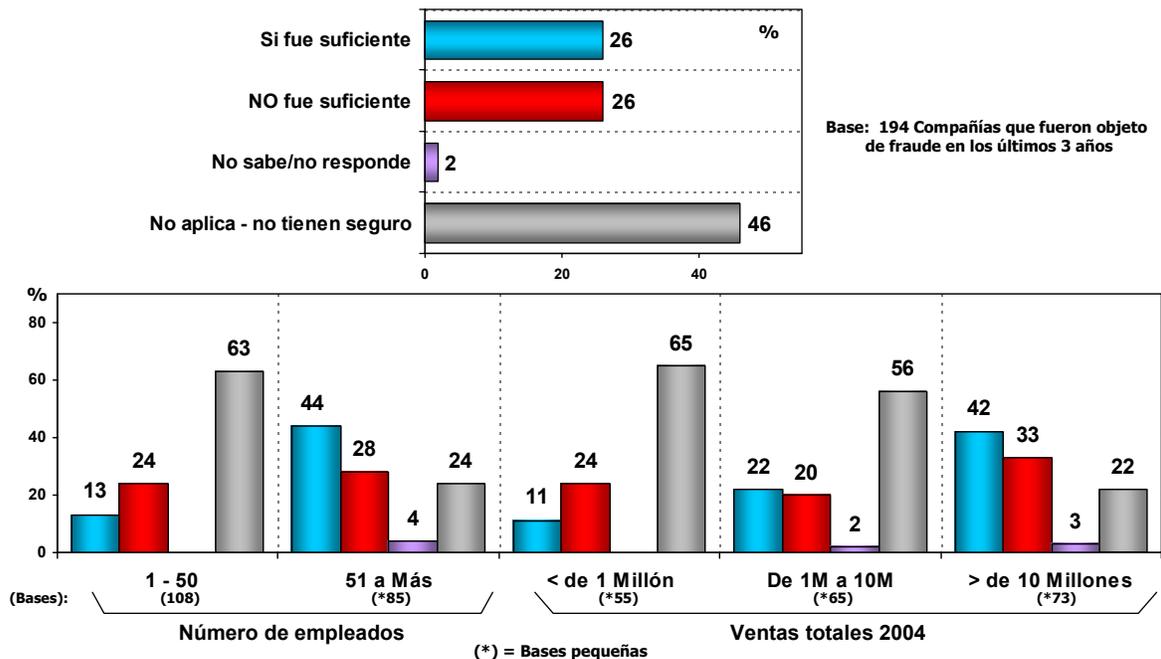
El tener la precaución de una cubierta de seguros contra fraude es más utilizado en las empresas grandes, es decir, en aquellas con más de 50 empleados (75%) y con volúmenes de ventas sobre los \$10 Millones (78%). El color azul representa que está cobijada con seguro mientras que el rojo no.



El 49% de las compañías/entidades que manifestó tener seguro (cubriendo el riesgo) indicó que la cubierta fue Suficiente para cubrir la pérdida. Por su parte, otro porcentaje similar, dijo lo contrario, que no fue suficiente.

El 26% de las contestaciones (cubre las compañías/entidades que tenían y no seguro) indicó que la cubierta fue suficiente. Es importante mencionar que la medida de seguro cubrió la pérdida en el 44% de las compañías/entidades que tienen más de 50 empleados y en un 42% entre aquellas cuyos volumen de ventas es mayor a \$10 millones.

La cubierta de seguro fue suficiente para cubrir la pérdida



V. ¿Cómo se cometió el fraude?

Los tipos de fraudes ocupacionales se pueden dividir en básicamente tres clasificaciones:

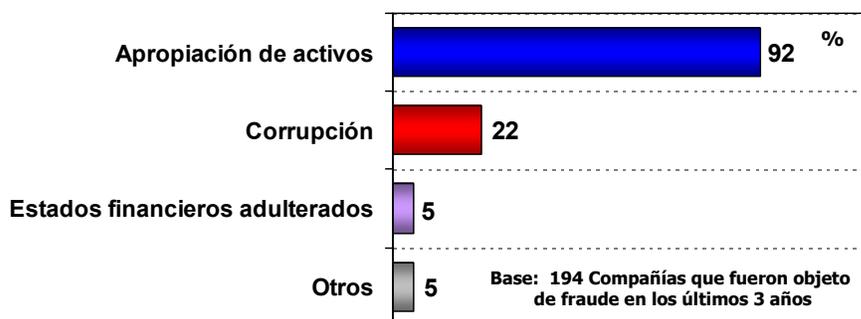
Apropiación de activos – se define como robo o mal uso de los activos de una organización (ejemplos: apropiación de efectivo o inventario, facturas fraudulentas, etc.)

Corrupción – utilización del poder de influenciar en el proceso decisional para obtener beneficio personal o para terceros, afectando significativamente su deber de fiducia como empleado de la organización o los derechos de terceros (ejemplos: conflictos de intereses, sobornos, etc.)

Estados financieros adulterados o fraudulentos – falsificación de estados financieros (ejemplos: sobreestimar ingresos o subestimar gastos o deudas)

El tipo de fraude con el mayor porcentaje de respuesta fue la apropiación de activos con un 92%.

Clasificación del fraude ocurrido en la compañía



La gráfica suma más de 100% y se debe a que un número de casos envolvía esquemas de más de una clasificación.

Al preguntar la pérdida promedio por cada clasificación, los resultados fueron los siguientes:

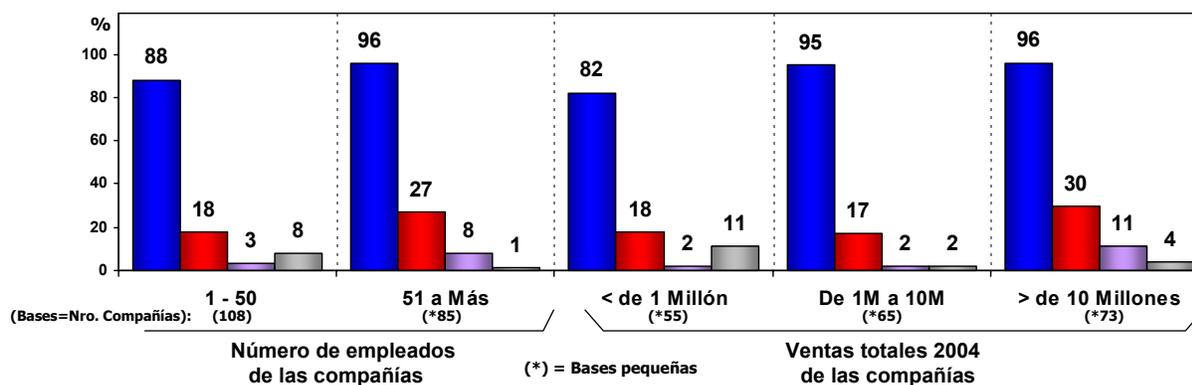
<u>Clasificación</u>	<u>Pérdida</u>
• Apropiación de activos	\$74,200
• Corrupción	\$49,500
• Estados financieros adulterados	\$80,100

Esta pérdida promedio es exclusivamente de acuerdo a la clasificación de fraude. Lo que quiere decir que el promedio no está ponderado con otras clasificaciones.

Las compañías/entidades reportaron pérdidas en más de una categoría. La siguiente tabla muestra la pérdida ponderada por compañía/entidad y por las clasificaciones de fraude en total:

<u>Clasificación</u>	<u>Pérdida</u>
• Apropiación de activos	\$66,500
• Corrupción	11,500
• Estados financieros adulterados	<u>4,100</u>
Pérdida total por compañía/entidad	\$82,100

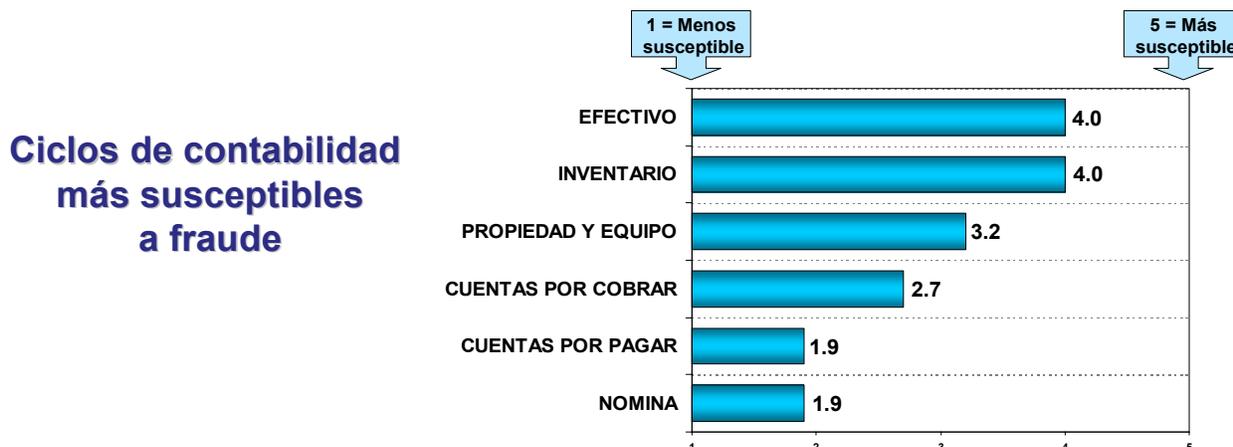
Según la siguiente gráfica se podría concluir que la apropiación de activos es mayor en las compañías/entidades con más números de empleados e igual sucede con el volumen de ventas⁵.



Hubo una compañía/entidad que no contestó la pregunta relacionada.

Ciclos de contabilidad más susceptibles a fraude

Con la finalidad de conocer los ciclos de contabilidad más susceptibles a fraude, se pidió a los encuestados que asignaran una puntuación de entre 1 y 5, donde 1 significa Menos susceptible y 5 es Más susceptible. Como resultado de esta medición, se podría decir que el Efectivo y el Inventario son los ciclos que se consideran más propensos a fraude. Por el contrario, las Cuentas por pagar y la Nómina serían los menos susceptibles.

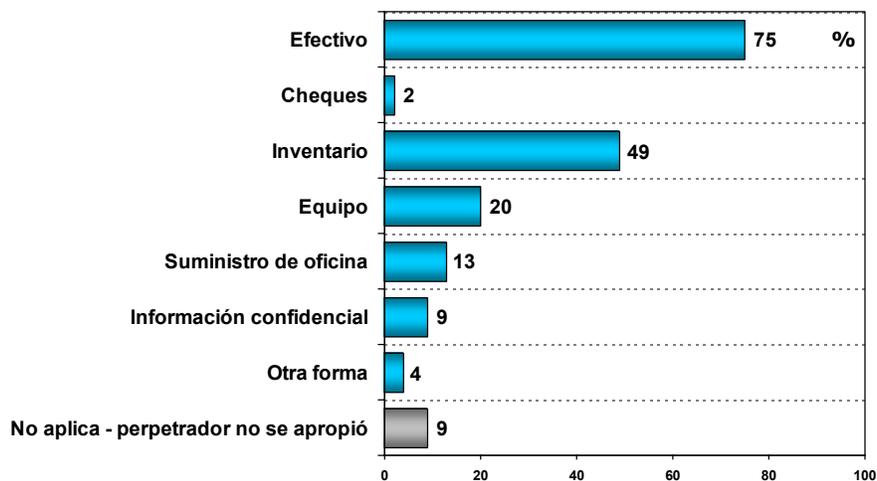


⁵ Para la leyenda, refiérase a la gráfica anterior.

Categorías de activos que fueron apropiados por el perpetrador

El dinero en efectivo es la categoría más común que los perpetradores prefieren apropiarse al momento de cometer fraude, así lo expresaron 3 de cada 4 encuestados. Así mismo, casi la mitad de ellos (49%) identificó el inventario como una de las categorías más susceptibles al fraude. Es importante aclarar que la siguiente gráfica suma más de 100% porque un perpetrador pudo haberse apropiado de más de una categoría de activos.

Categorías de activos que fueron apropiadas por el perpetrador



Le preguntamos a los encuestados que si el perpetrador se había apropiado de efectivo, ¿qué modo de apropiación utilizó? La contestación fue que en un 54% de los casos, el perpetrador lo hizo en el recibo de efectivo mientras que en un 26% fue en desembolsos y el restante porcentaje fue de otra forma no identificada (o no sabían o no informaron).



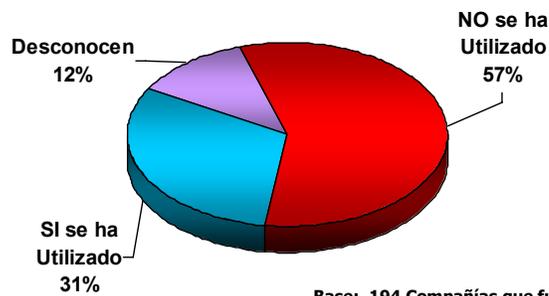
El dinero en efectivo es la categoría más común que los perpetradores prefieren.

Sistemas de información electrónicos

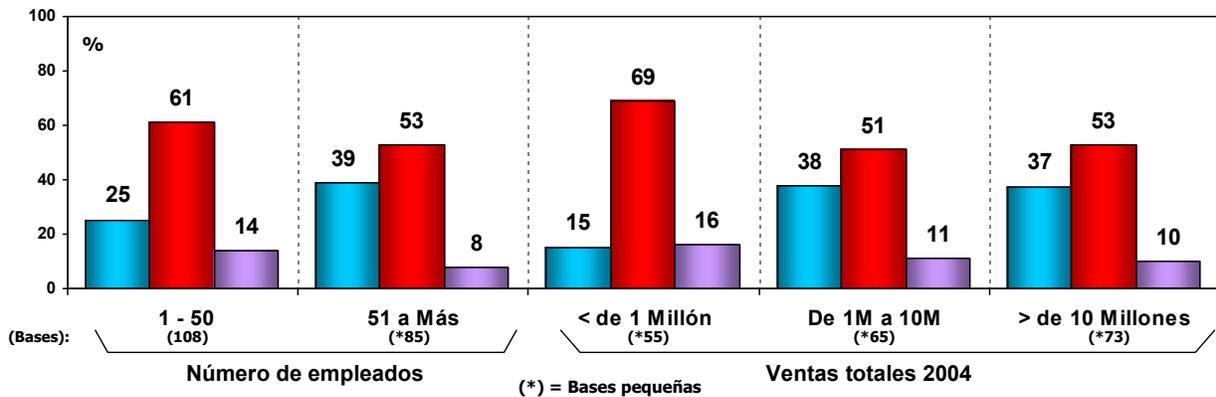


En casi un tercio de las compañías/entidades participantes en el Estudio (31%), el perpetrador utilizó algún sistema de información electrónico o herramientas tecnológicas para el esquema de fraude. Esta cifra sube al 39% para aquellas con más de 50 empleados y a 38% en aquellas cuyo volumen de ventas en el 2004 osciló entre \$1 millón y \$10 millones.

Utilización de sistemas de información electrónicos o herramientas tecnológicas en el esquema de fraude



Base: 194 Compañías que fueron objeto de fraude en los últimos 3 años

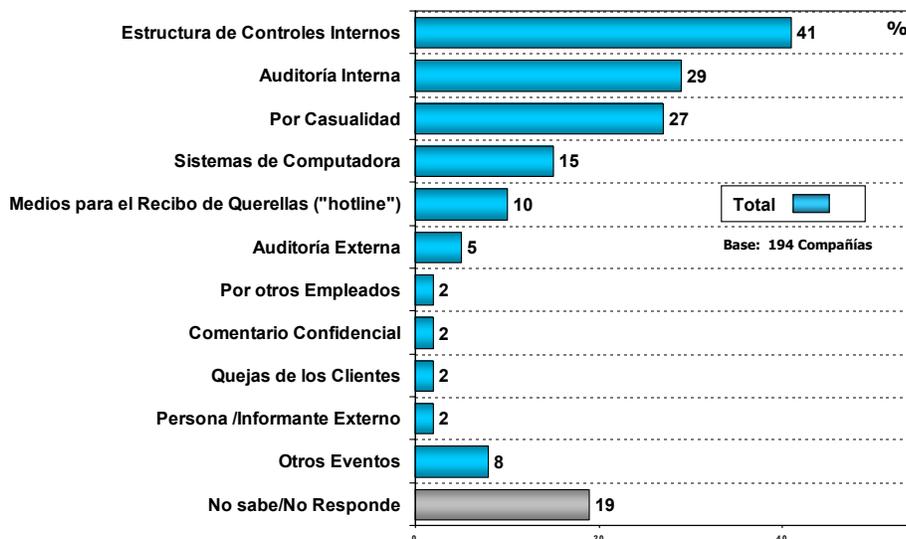


Hubo una compañía/entidad que no contestó.

VI. Detección del fraude ocupacional

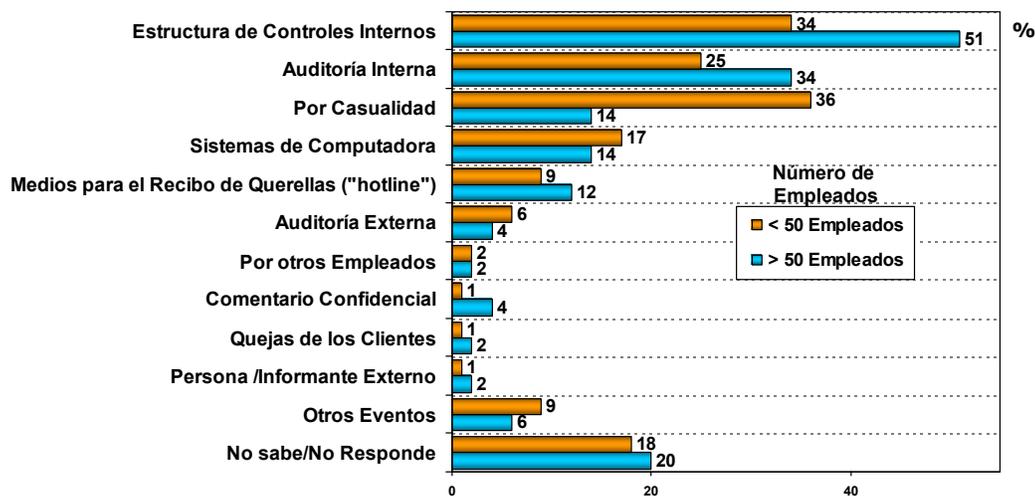
Cuatro de cada diez compañías/entidades participantes en el Estudio manifestaron que detectaron o se percataron de la existencia de un fraude mediante la estructura de controles internos, que existía. Por su parte, la auditoría interna fue efectiva en el 29% de los casos. Cabe señalar que detectar un fraude por casualidad es la tercera forma de detección más común. Por otro lado, los resultados del estudio realizado por la ACFE, los fraudes se detectaron por una confidencia con un 40%, auditoría interna con 24%, casualidad con 21% y controles internos con 18%.

Eventos y formas como se detectó el fraude en la organización



Generalmente, las compañías/entidades consideradas grandes invierten más en la estructura de controles internos y establecen departamentos de auditoría interna. Es quizás debido a esto que el método de detección principal fueron precisamente tales clasificaciones. Veamos la siguiente gráfica:

Eventos y formas como se detectó el fraude en la organización según la cantidad de empleados



Las gráficas anteriores suman más de 100% debido a que en algunos casos se detectaron o se percataron de la incidencia de fraude a través de combinaciones de las clasificaciones anteriores.

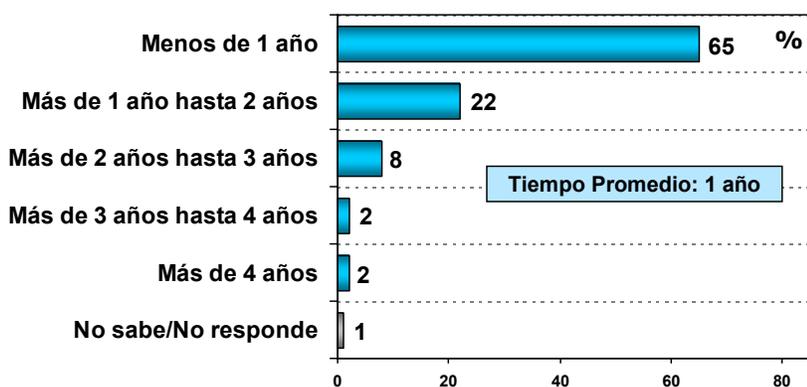
Como dato importante, un 41% de los casos de fraude se detectaron por la estructura de controles internos, sin embargo, es precisamente los controles internos uno de los principales factores que propician la incidencia de fraude (vea dos gráficas adelante). Con ésto anterior, podemos concluir que aún queda mucho taller en el establecimiento de controles internos.

Al comparar los resultados de nuestro Estudio con el de la ACFE respecto al método de detección de confidencia encontramos una diferencia de 24%. Si agrupamos las partidas Medio de Recibo de Querellas, Por otros Empleados, Comentario Confidencial y Persona/Informante Externo nos daría 16%, mientras que el estudio de ACFE resultó en 40%. Una posible explicación sería pensar que las compañías que contestaron el estudio de ACFE en Estados Unidos fueron en gran parte compañías públicas (que cotizan sus acciones en la bolsa de valores) y éstas bajo la sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley deben establecer procedimientos para el manejo de confidencias. Ciertamente en el estudio de ACFE, el 30% de las compañías fueron públicas (aproximadamente 150 compañías) y en Puerto Rico muy pocas compañías son públicas⁶. A pesar de que existían mucho más compañías públicas en el estudio de ACFE, también es cierto que muchas compañías no públicas en Estados Unidos han adoptado mecanismos para recibir confidencias. Muy posiblemente, una buena recomendación en Puerto Rico sería adoptar mecanismos para recibir confidencias.

Tiempo en descubrirse

El 65% de los fraudes fueron detectados en menos de un año. Según el estudio preparado por la ACFE, el promedio de tiempo desde el comienzo del fraude hasta su detección fue de aproximadamente 18 meses.

Tiempo promedio transcurrido desde que comenzó el fraude hasta descubrir los incidentes



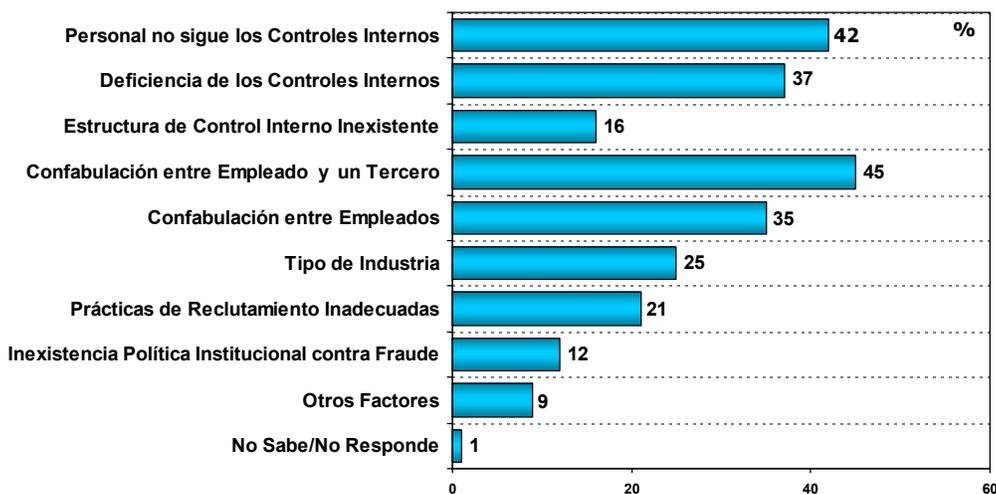
Factores que han propiciado los fraudes

⁶ De las 194 contestaciones recibidas, un 12% indicó que la compañía donde laboraban era pública y ésto sería equivalente a 23 compañías.

Preguntamos a los encuestados, qué factores motivan y propician la incidencia de fraude basado en la experiencia con incidentes acaecidos en la compañía/entidad. Éstos manifestaron que entre los distintos factores que más motiva y propicia la incidencia de fraude son aquellos relacionados con los controles internos. Además, otro elemento que propicia la incidencia de fraude son las confabulaciones. Este último factor, representa un gran reto en las compañías/entidades ya que a pesar de la que la compañía/entidad pueda tener buenos controles internos, si los empleados se confabulan; sería muy difícil la detección del fraude.

La contestación Confabulaciones tiene relación con la sección VIII donde presentamos los perpetradores, donde en un 47% de los casos de fraudes participó más de una persona.

Factores que han propiciado los fraudes



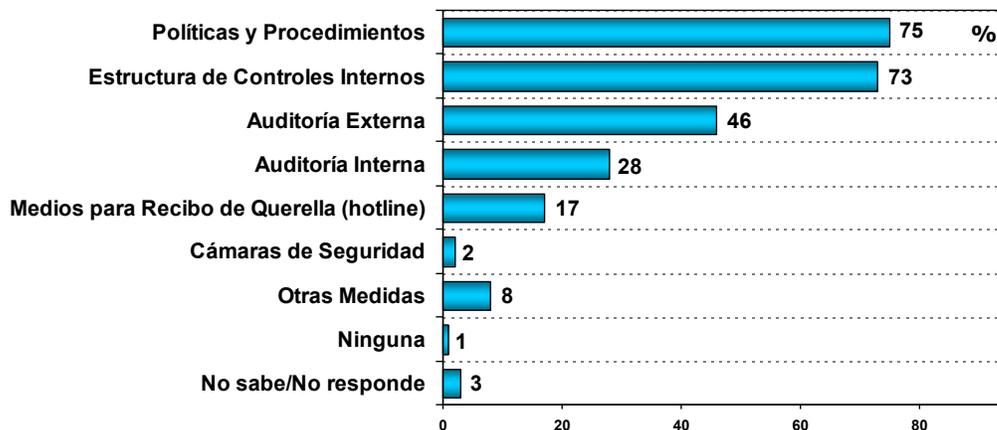
La gráfica anterior suma más de 100% debido a que en la pregunta se podía escoger más de una respuesta.

VII. ¿Cómo prevenir el fraude ocupacional?

El término “prevención de fraude” se refiere a los procedimientos, sistemas, y la estructura de la organización que proveen obstáculos a esos que tratan de cometer fraude o actos ilegales.

Las dos medidas de control más utilizadas por las distintas compañías/entidades para prevenir el fraude son la utilización de políticas y procedimientos y la estructura de controles internos, así lo expresaron el 75% y 73% de las compañías/entidades, respectivamente.

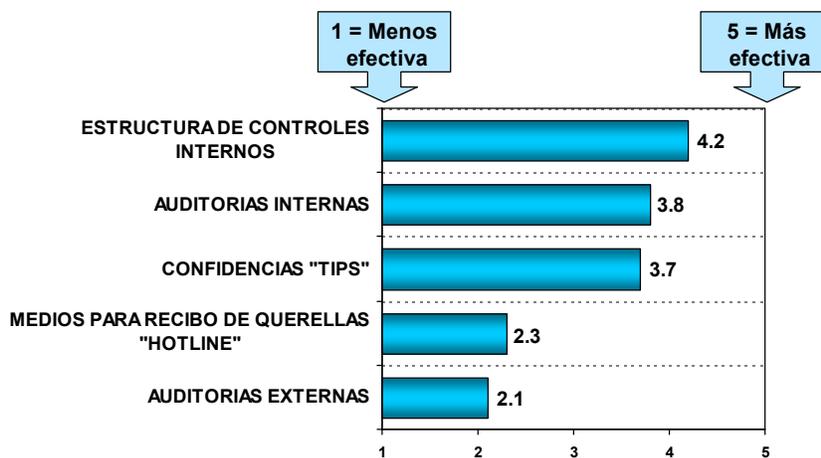
Medidas de control dirigidas a prevenir el fraude



La gráfica anterior suma más de 100% debido a que en la pregunta se podía escoger más de una respuesta.

Las diferentes medidas de control que se emplean para detectar el fraude en una compañía/entidad fueron clasificadas tomando como base una escala de 1 a 5, donde 1 se interpreta como “menos efectiva” y 5 como “más efectiva”. Según la respuesta obtenida se podría decir que la “Estructura de Controles Internos” y las “Auditorías Internas” son consideradas como las mejores medidas de control, así lo determina la mayor puntuación obtenida por cada una (4.2 y 3.8, respectivamente).

Medidas de control más efectivas para detectar el fraude



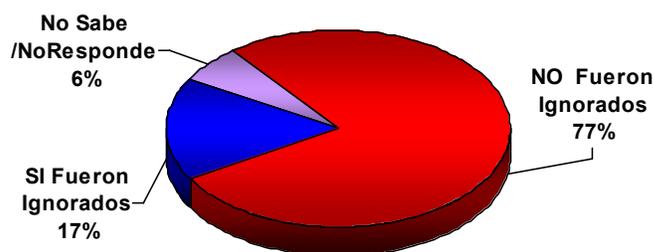
Las alertas (conocidas en inglés como “red flags” o “signals”) que más motivaron a investigar el fraude en las compañías/entidades fueron las relacionadas con inventario, mientras que un 17% indicó que los desembolsos sin la debida documentación causaron el inicio de investigaciones.

Alertas (red flags) de más utilidad que motivaron a investigar el fraude

TIPOS DE ALERTAS	Total
Bases: Total de Compañías que fueron objeto de Fraude < 3 años	194
	%
INVENTARIO	
Ajustes Inusuales en el Inventario	41
Ausencia de toma de Inventario Físico	18
CONCILIACIONES BANCARIAS	
Conciliaciones Atrasadas	11
Conciliación bancaria con cantidades de cheques en circulación excesiva	3
Cargos bancarios excesivos que se utilizan para cuadrar conciliación bancaria	2
CHEQUES	
Cantidad excesiva de cheques preparados fuera sistema mecanizado.	5
Utilización de cheques fuera de la secuencia numérica correspondiente	4
OTRAS ALERTAS	
Desembolsos sin la debida documentación	17
Constantes reclamaciones de clientes por facturas pagadas	16
Ausencia de segregación de funciones	16
Aumentos o disminuciones en algunos análisis de proporción (“ratios”)	13
Aumento inusual en el gasto de cuentas incobrables	10
Subsidiarios de cuentas por cobrar y pagar con envejecimientos alto (“aging”)	8
Depósitos en tránsito excesivos	7
Cambios inusuales en la reserva por obsolescencia del inventario	6
Preintervención inadecuada	5
Aumentos Misceláneos en Mediciones de Contabilidad	3
Empleado cambió la actitud o conducta	3
Depósitos/Libros no balanceados	3
Clientes/ventas no registradas	2
Otros	14
No Sabe/No Responde	3

En 77%⁷ de las compañías/entidades, las alertas de fraude no fueron ignoradas, por el contrario, solamente el 17% dijo que “Sí” ignoraron estas alertas.

Las alertas de fraude fueron ignorados en la compañía



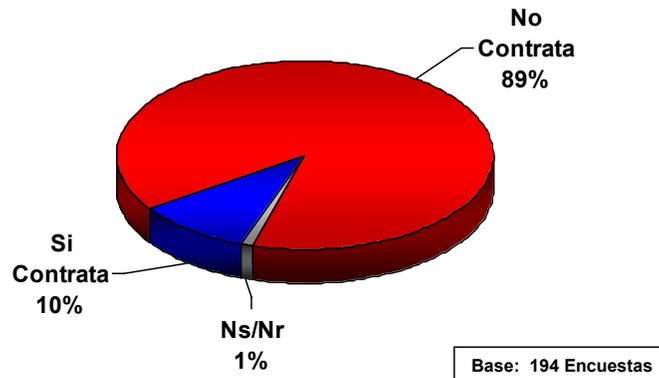
Base: 194 Compañías que fueron objeto de fraude en los últimos 3 años

⁷ Este porcentaje se mantuvo básicamente igual en todas las compañías/entidades (consideradas como pequeñas o no) e indistantemente del volumen de ventas.

Contratación de consultores

Solamente 1 de cada 10 compañías/entidades contrató consultores en el área de manejo de riesgo de fraude y ésto a pesar de que anteriormente los encuestados indicaban que sólo un 52% decía conocer bastante del tema.

Contratación de consultores en el área de manejo de riesgo de fraude



Solamente 10% de las compañías/entidades contratan consultores en el área de manejo de riesgo de fraude. Estos consultores podrían incluir los Contadores Públicos Autorizados, Examinadores de Fraude Certificados y otros profesionales.

VIII. Los perpetradores

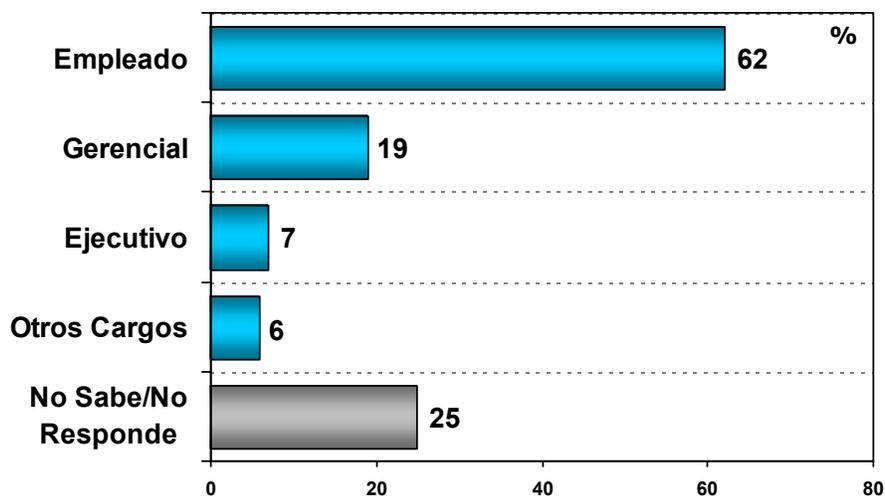
Los perpetradores son aquellos empleados que usando su posición dentro de la organización utilizan los recursos o activos de la misma para su enriquecimiento personal.

En nuestra encuesta, preguntamos a los participantes que nos proveyeran datos de los perpetradores de los casos que ellos habían investigado. Se han identificado variables con ciertas características de los perpetradores que podrían servir de marco de referencia en una organización. Esta información es importante para las compañías/entidades dado a que le permite establecer políticas de manejo de riesgo. Algunas de estas variables son las siguientes: género, edad, nivel educativo y tiempo en la empresa previo a cometer fraude. Presentamos varias gráficas que nos proveen información sobre las características antes mencionadas.

Posición en la compañía/entidad

Un 62% de los actos de fraude fueron cometidos por empleados y en segundo lugar fueron gerenciales con 19%.

Posición de la persona que cometió el fraude en la compañía



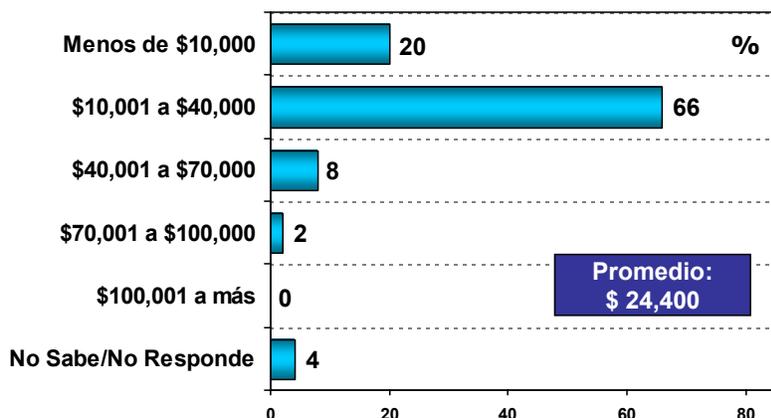
La tendencia es algo comparable con el estudio de ACFE, donde el fraude fue cometido en un 68% por empleados, 34% por gerenciales y 12% por dueños/ejecutivos. La gráfica anterior resulta en más de 100% debido a que en ocasiones el fraude fue cometido por más de una persona y clasificación.

Compensación salarial

El 66% de la compensación salarial promedio anual de los perpetradores oscila entre los \$10,000 y \$40,000.

Es importante destacar que el 80% de las compañías/entidades que tienen más de 50 empleados tuvieron una compensación entre los \$10,000 y \$40,000 siendo su promedio \$28,000. Para las compañías/entidades con 50 ó menos empleados, en un 56% la compensación del perpetrador era entre \$10,000 y \$40,000 y siendo su promedio \$21,600. Por otro lado, también nuestro Estudio reveló que entre más volumen de ventas, mayor fue la compensación del perpetrador.

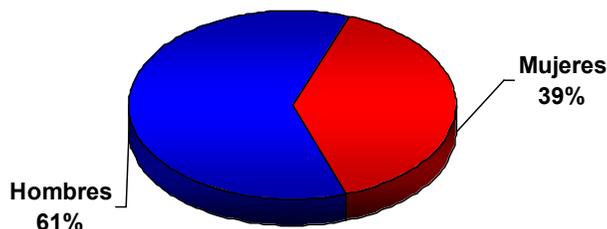
Compensación promedio anual de las personas que cometieron fraude



Género

Basados en la información que se ha recopilado en el Estudio referente a las características del perpetrador podemos concluir que el género masculino obtuvo un 61% mientras que el femenino un 39%. En el estudio de ACFE, el dominio también fue del género masculino pero con un 53%.

Proporción promedio de hombres y mujeres que cometieron fraude

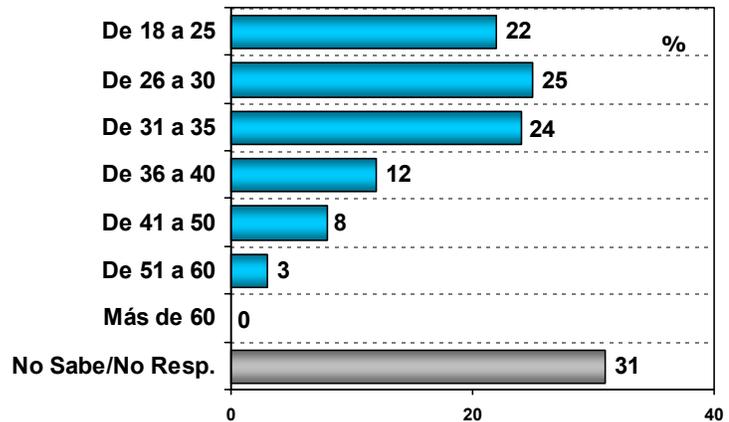


Base: 194 Compañías que fueron objeto de Fraude en los últimos 3 años

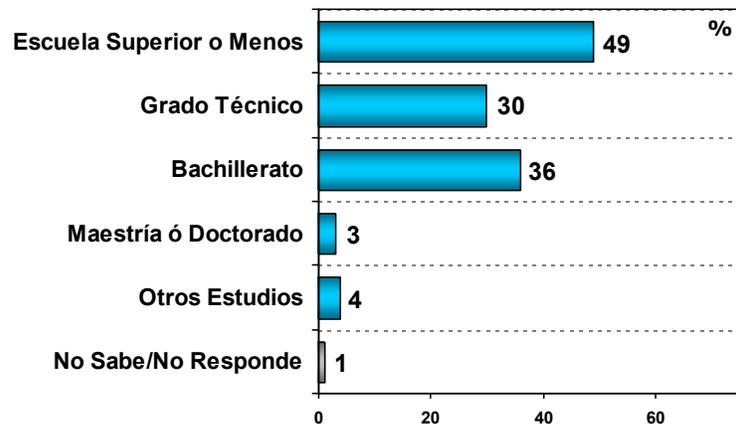
Edad y nivel educativo

La edad y nivel educativo del perpetrador son variables de suma importancia dado que permiten identificar perpetradores potenciales en las organizaciones. Según el Estudio un 71% de los casos los perpetradores se encontraban entre los 18 a 35 años de edad. En el estudio de ACFE, este renglón obtuvo 35%. Los niveles educativos de los perpetradores con el mayor porcentaje fueron la Escuela Superior o Menos y los Grados Técnicos con 49% y 30%, respectivamente. En el estudio de ACFE, el resultado principal fue muy similar donde Escuela Superior o Menos tenía un 50%. Ambas gráficas a continuación suman más de 100% debido a que en ocasiones hubo más de un perpetrador.

Edad y nivel educativo del perpetrador



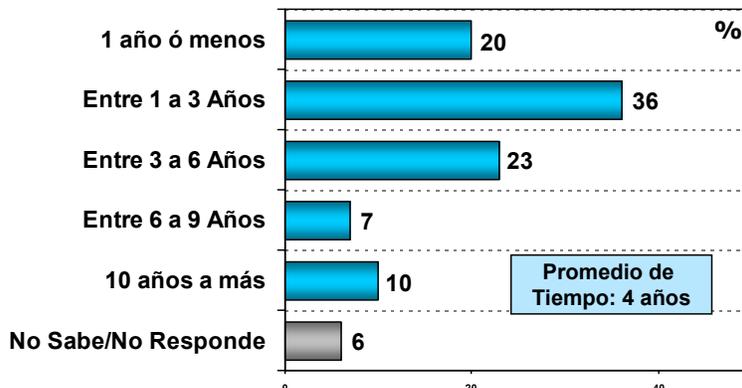
En un 49%, los perpetradores tenían diploma de escuela superior o menos.



Tiempo de permanencia del perpetrador en la compañía/entidad

La siguiente gráfica nos permite conocer cuánto tiempo transcurrió desde el momento en que el perpetrador comenzó a laborar en la compañía/entidad hasta antes de cometer los actos de fraude. Además, nos permite confirmar la hipótesis generalizada de que los perpetradores necesitan un periodo de tiempo razonable para conocer la estructura de controles o para establecer su esquema de fraude. Según la información recopilada en la encuesta, un 79% de los perpetradores tenían seis años o menos de permanencia en la compañía/entidad al cometer el fraude.

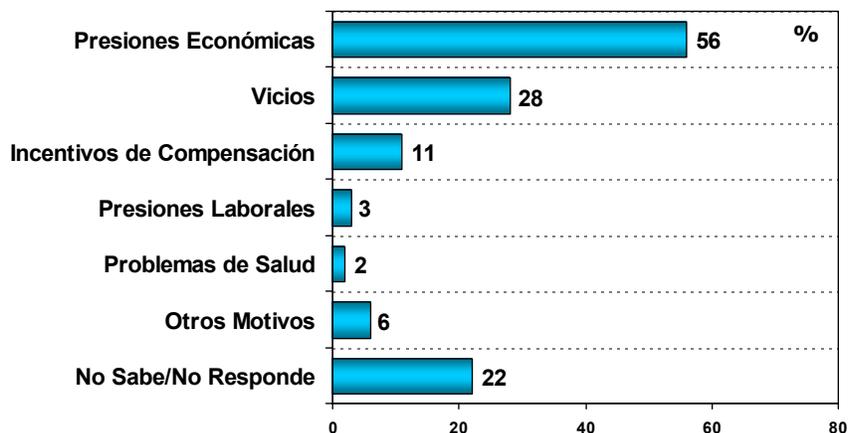
Tiempo de permanencia en la compañía hasta antes de cometer el fraude



Motivaciones

La presión económica sería la posible y principal motivación que conlleve a un perpetrador a cometer un acto de fraude, así lo expresaron el 56% de los encuestados.

Posibles motivaciones del perpetrador para haber cometido fraude

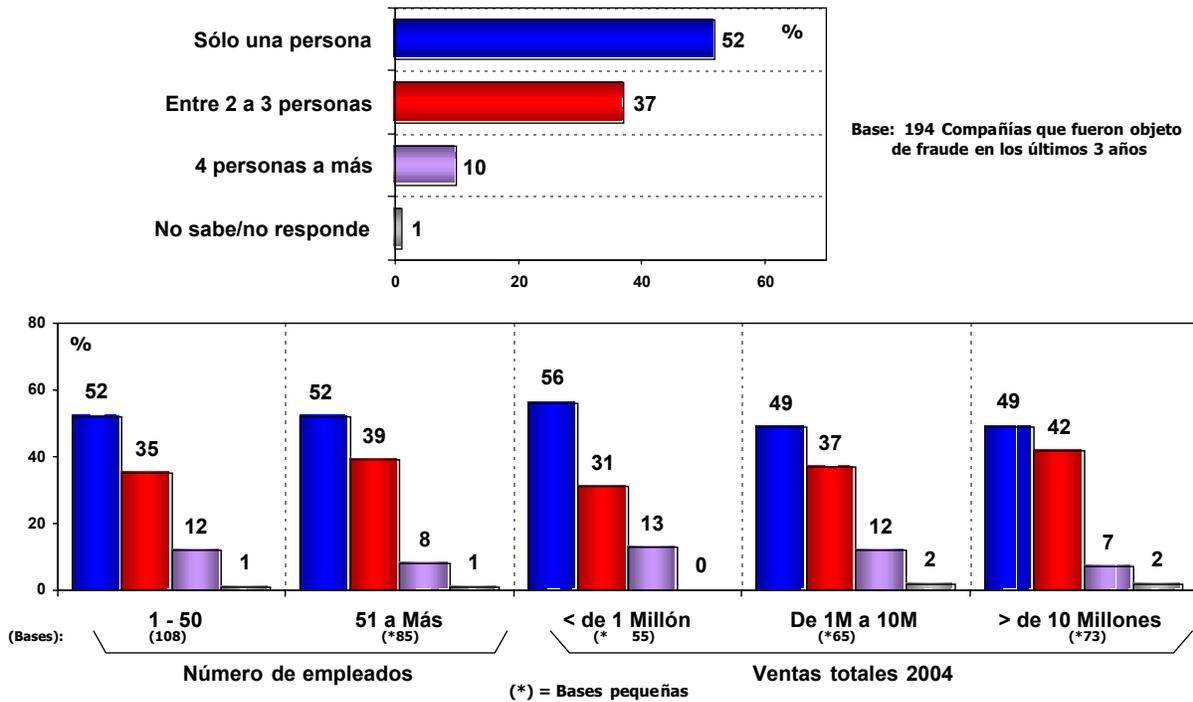


La gráfica anterior suma más de 100% debido a que en la pregunta se podía escoger más de una respuesta.

Personas involucradas en el acto de fraude

Más de la mitad de las compañías/entidades (52%) expresó que solamente una persona estaba involucrada en el fraude, un 37% dijo que fueron 2 y 3 personas las involucradas. La primera gráfica se basa en los 194 cuestionarios recibidos. También, presentamos una gráfica de acuerdo al número de empleados y volumen de ventas.

Número de personas que estaban involucradas en el fraude

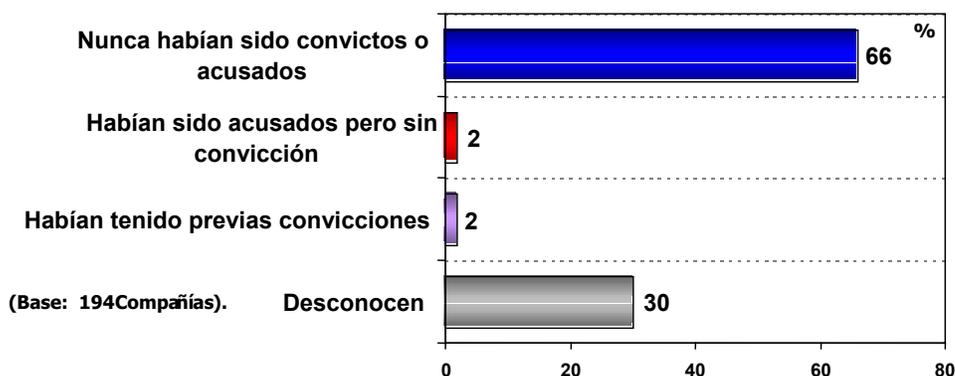


En el estudio de la ACFE, un 65% de los casos estuvo una sola persona involucrada y en el restante de los casos hubo dos o más personas.

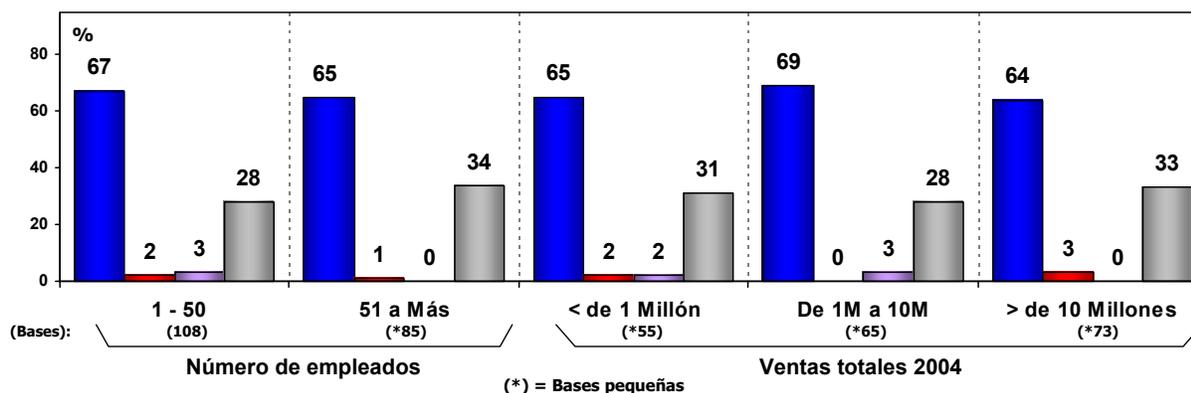
Récord criminal

La mayoría de los perpetradores de fraude (66%), nunca habían sido convictos o acusados como criminales, es decir, si se demostrara en el proceso respectivo su culpabilidad, sería la primera vez. Cabe indicar que el 30% de las empresas desconocen el récord criminal de las personas que cometieron fraude. En el estudio de ACFE, un 83% de los perpetradores nunca había sido convicto o acusado. A continuación presentamos una gráfica considerando el total de cuestionarios recibidos y más adelante de acuerdo a cantidad de empleados y volumen de ventas.

Récord criminal de las personas que cometieron fraude



Récord criminal de las personas que cometieron fraude según tipo de empresa



Es muy normal que algunos patronos confíen en los certificados de buena conducta (que se obtienen del Departamento de Policía) al momento de reclutar un empleado o como parte de sus procedimientos anuales. Al analizar las gráficas anteriores y ver porcentajes bajos de convicciones, podemos concluir que obtener los certificados, no es un procedimiento suficiente y el patrono debe complementarse con otros procedimientos.

IX. Los casos

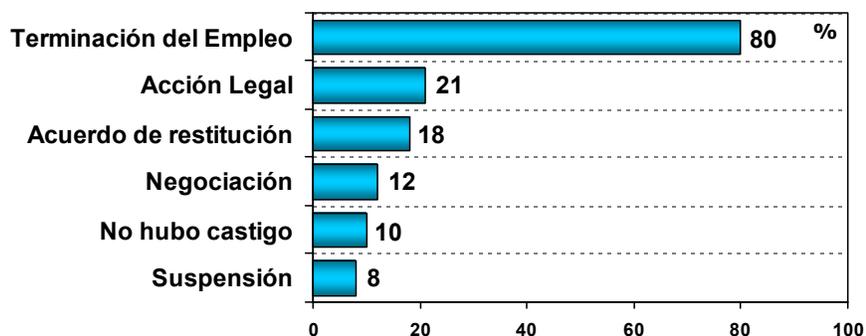
Se solicitó a los encuestados que ofrecieran información sobre cómo las organizaciones objeto de fraude lidiaron con los perpetradores luego de descubrirlos. Hay una gran cantidad de evidencia anecdótica en el ambiente laboral que sugiere que las organizaciones por lo general están reacias a proceder legalmente contra los ofensores. Entre otras cosas, procuramos encontrar si esa evidencia es sustentable con los datos encontrados en este estudio.

Acciones tomadas por el patrono

Cuando un empleado es sorprendido defraudando a su patrono, la primera e inmediata reacción de la organización es en forma de acción adversa hacia el empleado. En la mayoría de los casos se tomó dicha acción con los ofensores. En un 80% de los casos, la organización víctima despidió al empleado y principalmente esta acción fue muy similar al resultado de ACFE que obtuvo 88%.

Sin embargo, esto no quiere decir que el restante de los patronos retuvo al perpetrador. En muchos casos, el perpetrador renunció o desapareció antes de que la organización víctima tuviera la oportunidad de tomar acción. Sería poco usual que una organización retuviera un empleado, gerente u oficial luego que éste haya defraudado a la organización, aunque hay ocasiones en que esto ocurre.

Acciones que se tomaron contra las personas que cometieron fraude



En ocasiones hubo más de una acción.



Solamente en un 21% de los casos se tomó alguna acción legal.

Procesamiento criminal

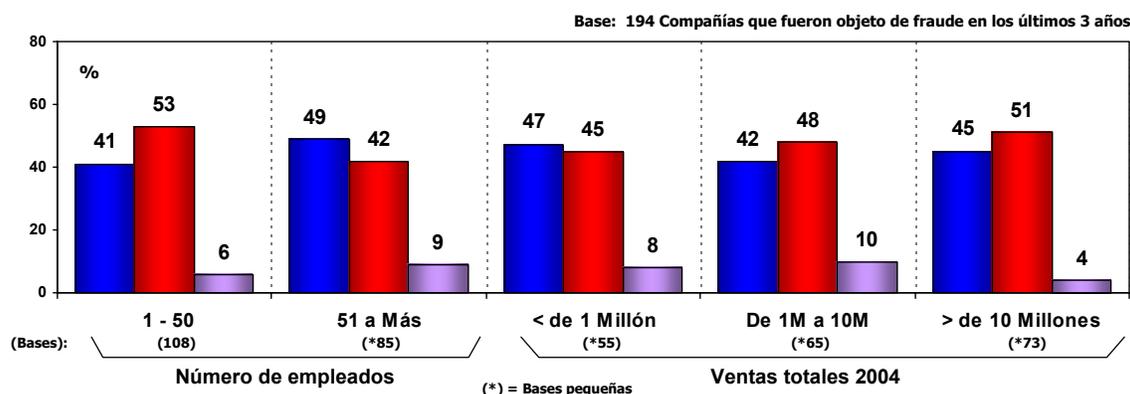
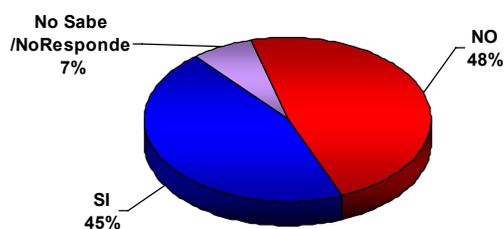
De los casos de fraude mencionados por los encuestados, sólo en el 21% se tomó alguna acción legal. Llama la atención que de los procedimientos criminales, el 19% se declaró culpable. En un 6% el caso está aún en proceso. A continuación la gráfica con los resultados de los procedimientos criminales.

Resultados de los procedimientos criminales de fraude remitidos a las autoridades



Para el 45% de las compañías/entidades participantes en el Estudio, la cuantía de la pérdida por fraude fue el factor principal para referir el caso a las autoridades. Este indicador es del 49% entre las empresas con más de 50 empleados y del 47% entre las que obtuvieron un volumen de ventas menores al millón de dólares.

Se podría concluir que la cuantía de la pérdida por fraude es el factor principal al referir el caso a las autoridades



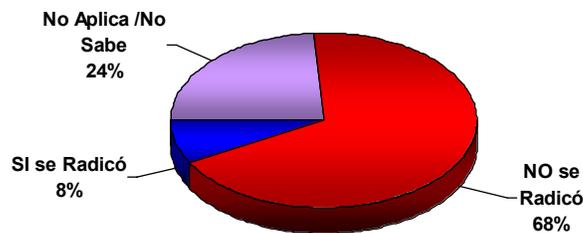
Hubo una compañía/entidad que no contestó la pregunta relacionada a la gráfica anterior.

Demandas civiles

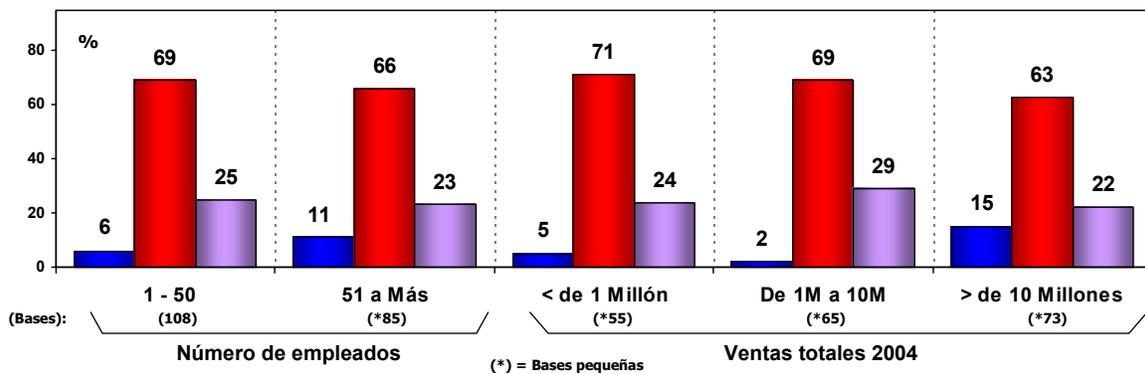
Es muy normal que algunas organizaciones objeto de fraude radiquen demandas civiles contra los perpetradores, con el objetivo de recobrar el dinero o los bienes robados. Esta acción civil se puede combinar con las acusaciones criminales en algunos casos, y en otros en sustitución de éstas.

Solamente el 8% de las entidades que habían referido los casos de fraude a las autoridades radicó demandas civiles. No empece a tener grandes posibilidades de ganar la demanda, esto no le asegura a la entidad recuperar todo lo perdido. Dado esta dinámica, las demandas civiles, típicamente, sólo se emplean en casos de pérdidas cuantiosas o en esquemas de fraudes complejos y sofisticados.

De los casos de fraude referidos a las autoridades, ¿Se radicó una demanda civil?



Base: 194 Compañías que fueron objeto de fraude en los últimos 3 años



De las 194 contestaciones, hubo una compañía/entidad que no contestó la pregunta relacionada a la gráfica anterior.



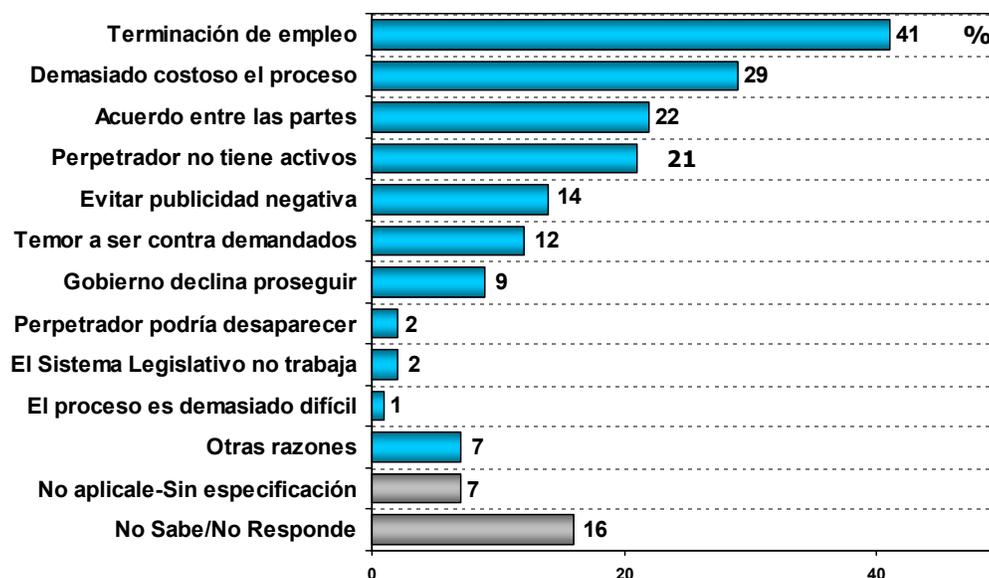
Sólo en un 8% se radicó una demanda civil.

¿Por qué algunos prefieren no tomar acción legal?

En los casos en que la compañía/entidad objeto de fraude decidió no tomar acción legal, le solicitamos alguna explicación. Se proveyó una lista de nueve (9) razones⁸ típicas para que los encuestados determinaran cuáles le aplicaban a su caso.

La mayoría indicó como razón de no proceder legalmente la terminación de empleo del perpetrador. La segunda razón fue el costo del proceso. A continuación la tabla con los resultados.

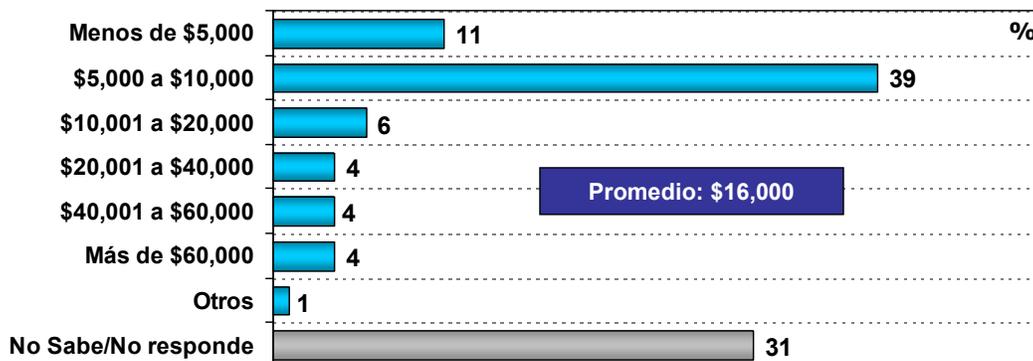
Razones para no encausar legalmente a los perpetradores de fraude



Gasto promedio de los casos investigados

Aproximadamente 4 de cada 10 empresas (39%) indicaron que gastaron entre \$5,000 y \$10,000 en los casos de fraude investigados. Al ponderar estas cifras, se obtiene un gasto promedio de \$16,000.

Gasto promedio de los casos de fraude investigados (Incluye: Hon. abogados, investigadores, contadores, etc)



X. Recomendaciones y conclusiones del Comité

⁸ Las nueve razones que se proveyeron fueron las primeras ocho de la gráfica más la clasificación "Otras razones".

El Comité sobre el Estudio de Fraude en Puerto Rico decidió comentar sobre algunos hallazgos en particular y desarrollar algunas recomendaciones y conclusiones basadas tanto en los resultados del Estudio como en su experiencia particular. Éstas serán detallados según el orden del Informe.

III. Perfil del encuestado

Conocimiento sobre el tema de fraude. Sólo un 52% de los participantes indicó conocer mucho del tema a pesar de que gran parte de los encuestados tenían posiciones de liderato en la compañía/entidad. Esto representa un reto muy grande a las compañías/entidades y a las asociaciones profesionales, de la industria y el comercio, en cuanto a la educación de sus empleados o miembros. Quizás este es el resultado de que en Puerto Rico no existieran cursos universitarios dirigido al tema de fraude y valida uno de los objetivos del Comité que es la creación de un curso universitario.

¿Dónde ocurrió el fraude? De acuerdo a la información obtenida cualquier compañía indistintamente de su volumen de ventas o cantidad de empleados pueden ser victimas de fraude.

IV. Estimado del costo del fraude ocupacional

La pérdida media causada por fraude y abuso ocupacional informada por los participantes es de 2.2% de los ingresos brutos. Este porcentaje es bastante significativo si consideramos que los participantes informaron ventas promedio de \$27,900,000, lo que resultaría en una pérdida media de \$613,800. Sin embargo, no todas las compañías/entidades están cobijadas con una póliza de fidelidad y aquellas que lo están, casi la mitad de éstas, su cubierta de seguros no fue suficiente para cubrir la pérdida. Nuestra recomendación es que se evalúe la posibilidad de adquirir una póliza de fidelidad con cubierta adecuada.

V. ¿Cómo se cometió el fraude?

El tipo de fraude con el mayor porcentaje fue la apropiación de activos siendo el efectivo el activo más apropiado por los perpetradores y el activo más susceptible a fraude. Es debido a esto que más adelante desarrollaremos algunos posibles controles internos para el manejo de efectivo.

VI. Detección del fraude ocupacional & VII. ¿Cómo prevenir el fraude ocupacional?

Como vimos en la sección VI. & VII., los siguientes mecanismos de defensa fueron los más importantes para detectar y prevenir el fraude y abuso:

- 1. Políticas y procedimientos**
- 2. Los controles internos**
- 3. Auditorías internas**

Es debido a la importancia de los tres factores anteriores, que el Comité decidió ofrecer algunos comentarios sobre estos temas:

Políticas y procedimientos

El establecer políticas, procedimientos, y controles internos en una organización depende de muchos factores, entre ellos, el tamaño y complejidad, la industria en que opera, ambiente que la regula, su competencia y la filosofía de la gerencia.

Las políticas representan lo que la gerencia quiere hacer con algún asunto en particular, mientras que los procedimientos representan cómo hacer lo que la gerencia quiere hacer.

En ocasiones a las políticas en una organización se les hace referencia como el *Código*. Un código o políticas:

- Establece políticas claras para la contratación de personal (con procedimientos para evaluar antecedentes y otros).
- Establece código de conducta y define la ética (conflictos de intereses, relaciones con clientes y suplidores, limitación de recibir regalos y otros).
- Incluye elementos para desalentar el fraude.
- Incluye elementos de detección.
- Es entendible por todas las personas.
- Tiene un tono positivo, promoviendo un mejor ambiente de trabajo.
- Requiere un balance justo patrono/empleado.
- Pudiera proveer a los empleados de un programa de asistencia para manejar problemas personales.
- Crea la expectativa de que las personas deshonestas serán procesados hasta las últimas consecuencias.

Controles internos

Como dato importante, un 41% de los casos de fraude se detectó por la estructura de controles internos, sin embargo, es precisamente los controles internos uno de los principales factores que propician la incidencia de fraude. Se podría concluir que aún queda mucho taller en el establecimiento de controles internos.

Los controles internos son establecidos para que la gerencia pueda monitorear las operaciones, identificar riesgos y generar información, tanto financiera como no financiera. Los controles internos no pueden garantizar exactitud, pero pueden reducir los errores.

En términos generales, un sistema de control interno debe incluir o proveer, entre otros:

- Control de documentos.

- Verificación que la información esté completa.
- Investigación de transacciones sin procesar.
- Segregación de funciones.
- Preparación de conciliaciones mensuales.
- Investigación oportuna de diferencias.
- Salvaguardar récords de contabilidad.

Los controles internos pueden dividirse en dos áreas:

1. Controles de contabilidad que tienen que ver con el manejo del negocio.
2. Controles administrativos que tienen que ver con las operaciones del negocio.

Todo sistema de control interno tiene sus limitaciones:

1. Costos versus beneficios.
2. Personal que no entienda las instrucciones y genere errores de juicio o errores por distracción o fatiga.

Auditorías internas

Las auditorías internas representan un mecanismo importante en la prevención y detección de fraude. En ocasiones nos topamos con comentarios sobre las posibles responsabilidades de los auditores internos y aunque esto no fue obtenido de la encuesta, el Comité decidió incluir algunos comentarios sobre el tema:

Algunas posibles responsabilidades del auditor interno incluyen:

- Asegurar la existencia de políticas, procedimientos y controles internos con sistemas diseñados para detectar las formas de fraude.
- Identificar áreas de riesgo donde el robo o manipulación puedan ocurrir.
- Asegurar adecuadamente la efectividad de los controles en la contabilidad financiera y otras áreas.
- Ejecutar el debido cuidado y la destreza de un profesional competente y razonablemente prudente.

También, es muy común que como producto agregado del trabajo de los auditores internos, se obtengan recomendaciones operaciones y financieras.

A continuación dedicamos algunas posibles recomendaciones para el área de efectivo.

Posibles controles internos para el efectivo

El efectivo es requerido para pagar por activos o servicios adquiridos por la compañía y cumplir con las obligaciones futuras. Como el desembolso de efectivo es una ocurrencia regular en un negocio, se debe mantener sólo la cantidad necesaria para mantener las operaciones diarias y una reserva para emergencias. El exceso de efectivo debe ser invertido.

Dos áreas importantes en las cuales se deben implantar controles internos son el recibo y el desembolso de efectivo.

Para proteger los recibos de efectivo, se recomienda implantar los siguientes controles:

- Al recibir pagos por correo, se debe preparar un detalle del efectivo y los cheques recibidos. El detalle debe incluir el nombre, cantidad, descuentos tomados, número de factura, fecha y total del recibo. La persona que prepara el detalle no debería trabajar con las cuentas por cobrar o por pagar, ni tener acceso al mayor general.
- Cheques recibidos deben ser endosados inmediatamente y deben ser depositados diariamente intactos.
- Los detalles de recibo de efectivo deberán ser comparados con las hojas de depósitos validadas por el banco y los estados bancarios, por una persona que no tenga acceso al recibo de efectivo.
- Los detalles de los recibos de efectivo deberán ser resumidos y totalizados para el registro en el jornal de efectivo recibido.
- La persona que reconcilie la cuenta bancaria no debe tener acceso al efectivo.

Para proteger los desembolsos de efectivo, se recomienda implementar los siguientes controles:

- Todo cheque utilizado deberá ser prenumerado para mantener control sobre la secuencia de los cheques.
- No deben ser emitidos a nombre de “Cash” ni se deben firmar cheques en blanco.
- La persona que prepara los cheques o transferencias no debe ser la misma que procesa o aprueba los documentos.
- Todo cheque o transferencia bancaria debe ser revisada para determinar si la transacción es válida y sigue los procedimientos establecidos por la compañía. La revisión debe incluir la orden de compra, informe de recibo, la factura o el detalle de nómina por pagar.
- Las personas autorizadas a firmar cheques, no deben ser los mismos que autorizan los desembolsos.
- Los que firman los cheques deberán revisar que todos los documentos pertinentes al desembolso hayan sido revisados y aprobados. Deberá cancelar o mutilar los documentos usados para evitar que se utilicen de nuevo y los cheques firmados no deben entregarse nuevamente al preparador (*accounts payable clerk*).
- Establecer una política en la cual después de cierta cantidad, más de una firma autorizada deberá ser usada.
- Un detalle de los cheques emitidos y cancelados deberá ser mantenido.
- Los cheques utilizados deberán ser reconciliados con el detalle de desembolsos. La persona a cargo de este proceso, no debe tener acceso a los cheques sin usar.
- Los cheques no utilizados deberán ser guardados en un sitio seguro.

Finalmente, se recomienda que sea el dueño/presidente quien reciba los estados bancarios sellados y revise los cheques, incluyendo los endosos. Además, la conciliación bancaria debe ser preparada prontamente.

Un 31% de las compañías/entidades que contestaron nuestra encuesta eran de ventas al por menor y el manejo de efectivo para éstas es un área muy importante. A su vez, vimos, que el activo más deseado por los perpetradores es el efectivo. Una recomendación adicional, para estas compañías/entidades y otras en general, es establecer sistemas de cámaras de seguridad. Estos sistemas ayudan tanto a prevenir como detectar fraudes o robos de clientes.

También, es muy importante que las compañías/entidades refuercen sus sistemas de manejo de inventario. En varios de los fraudes descritos por los encuestados, se indicaba que los perpetradores se apropiaban del efectivo recibido de las ventas y en ocasiones se percataban del evento cuando faltaba el inventario. Lo ideal sería, invertir en un sistema que provea informes de inventario “perpetuo” (donde el inventario se vaya actualizando constantemente a medida que se reciba o venda mercancía). Esto anterior conlleva una inversión de dinero. Sin embargo, también existen medidas las cuales no representan inversiones significativas. Por ejemplo: varias farmacias y otros comercios, para disminuir el riesgo de que el efectivo de una venta no se deposite (o registre) y sea apropiado por un perpetrador han establecido que junto a la caja registradora se debe colocar un letrero indicando *“Estimado cliente: es obligación nuestra entregarle un recibo como evidencia de su compra. De no haberlo recibido, por favor comuníquese con el gerente quien le entregará un vale (o descuento) de \$5 para una compra futura.”* Aquí, el comercio, establece un control para que el cliente se asegure de recibir la evidencia de compra. Al recibirla, la venta estará contabilizada en la caja registradora.

Los anteriores, son sólo algunas guías y pueden variar debido a muchos factores. Lo importante es que seamos proactivos y que cada compañía/entidad evalúe sus ciclos operacionales y diseñe controles adecuados.

VIII. Los perpetradores

El Comité decidió incluir algunas características normales de los perpetradores. Cabe señalar que estas son sólo algunas guías generales y no necesariamente pueden ser correctas en todos los casos:

Características del perpetrador que comete fraude y abuso:

- Ingreso devengado no justifica el estilo de vida
- Problemas familiares
- Deudas excesivas
- Toma muy pocas o ningunas vacaciones
- Control absoluto de todos los documentos con los que trabaja
- Se molestan cuando son cuestionados sobre su trabajo
- Tiene acceso a dinero o activos
- Egocéntrico
- Mentiroso
- Ambicioso

Gran parte de los actos de fraude es cometida por empleados con un 62% de los casos. La mayor motivación de los perpetradores según los encuestados son las presiones económicas y luego los vicios. En ocasiones, es difícil manejar estos dos últimos factores. Muchas veces, no es posible aumentar los salarios debido a condiciones internas y externas a la compañía/entidad. Más

difícil aún es manejar problemas personales como lo son los vicios. Algunas entidades en los Estados Unidos, han decidido establecer unas líneas telefónicas (conocidas “1-800”) donde los empleados son atendidos por psicólogos y otros profesionales. También, otras compañías, tanto en Estados Unidos como Puerto Rico, han establecido los llamados “empresa libre de drogas”, donde periódicamente los empleados son monitoreados en cuanto al uso de drogas. De alguna forma, estos mecanismos ayudan a prevenir los actos de fraude.

IX. Los casos

Muy pocos casos de fraude son referidos a las autoridades y esto es debido a varias razones, siendo la terminación de empleo la razón principal. También, vimos en la sección VIII, que gran parte de los perpetradores nunca habían sido convictos o acusados anteriormente. Esto presenta una gran dificultad al momento de reclutar empleados ya que pudieramos contratar al futuro perpetrador de nuestra compañía/entidad. Esto requiere que el proceso de contratación de un empleado sea uno más riguroso y que los procesos de prevención y detección sean muy eficientes.



El área de efectivo resultó ser el activo más deseado por los perpetradores.



Auspiciadores

(Platino)

Aquino, De Córdova, Alfaro & Co., LLP

Tel. (787) 253-9595 Fax (787) 253-9511

www.adacpa.com

Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico

Tel. (787) 754-1950 Fax: (787) 753-0212

www.colegiocpa.com

(Plata)

Asociación de Compañías de Seguros de Puerto Rico (ACODESE)

Tel. (787) 793-4430 Fax: (787) 793-4447

www.acodese.com

(Bronce)

American International Insurance Company of Puerto Rico (AIG)

Tel. (787) 767-6400 Fax: (787) 767-6797

www.aigpr.com

Colaboradores

Asociación de Auditores Internos (CIA)

Asociación de CFE (Certified Fraud Examiner), Capítulo de PR

Asociación de Industriales

Asociación para Profesionales de Finanzas

Association of Counterterrorism and Security Professionals

Cámara de Comercio de Puerto Rico

Centro Unido de Detallistas (CUD)

Cámara de Mercadeo, Industria y Distribución de Alimentos (MIDA)

Edif. Capital Center 1, 239 Ave. Arterial Hostos, Suite 1401 San Juan, PR 00918-1477

Tel. (787) 754-1950 - Fax (787) 753-0212