



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

**TÍTULO:
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS ANTIFRAUDES EN
UNA EMPRESA PYME COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
NATURALES**

**AUTORAS:
Sánchez Cornejo Andrea Denisse
Tanguila Grefa Jéssica Alexandra**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TUTOR:
Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSc**

**Guayaquil- Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Andrea Denisse Sánchez Cornejo y Jessica Alexandra Tanguila Grefa**, como requerimiento parcial para la obtención del **Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

TUTOR

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSc

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSc.

Guayaquil, Octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Andrea Denisse Sánchez Cornejo y Jéssica Alexandra
Tanguila Grefa**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño e Implementación de técnicas antifraudes en una empresa pyme comercializadora de productos naturales**, previo a la obtención del **Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS:

Andrea Denisse Sánchez Cornejo

Jéssica Alexandra Tanguila Grefa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Andrea Denisse Sánchez Cornejo y Jéssica Alexandra
Tanguila Grefa**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Diseño e Implementación de técnicas antifraudes en una empresa pyme comercializadora de productos naturales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS:

Andrea Denisse Sánchez Cornejo

Jéssica Alexandra Tanguila Grefa

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido para el desarrollo de este proyecto de investigación, a mi director de proyecto de tesis, el Ing. Fabián Delgado Loor, por su dedicación, apoyo incondicional y paciencia durante su cátedra para la culminación de este proyecto. En especial quiero agradecerle a Dios por permitirme empezar y culminar esta etapa con gran éxito, colocando en mi camino a personas especiales que me han brindado su apoyo incondicional.

Andrea Denisse Sánchez Cornejo

AGRADECIMIENTO

Les agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en mi carrera, a mis amigos que me han brindado su confianza en el transcurso de mis estudios y especialmente al Ing. Fabián Delgado que ha sido una guía en el proceso de la elaboración del proyecto de investigación, brindándonos su apoyo y dedicación incondicional en cada paso. Le agradezco a Dios por permitirme iniciar y culminar con gran éxito mi etapa universitaria.

Jéssica Alexandra Tanguila Grefa

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi familia que me ha brindado todo su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera profesional, especialmente a mis padres que me han dado las fuerzas y la oportunidad para seguir luchando por mis sueños. A mi novio que me apoyó en el cumplimiento de mis objetivos durante todo este tiempo transcurrido y a todas aquellas personas que formaron parte de mi vida en esta etapa universitaria que de una u otra manera me hicieron crecer como persona y profesional.

Andrea Denisse Sánchez Cornejo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por guiarme por el camino del bien, darme las fuerzas necesarias para vencer las adversidades que se nos presentaban a lo largo de nuestra carrera universitaria, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional para lograr una de mis metas que es la culminación de mis estudios de tercer nivel, a mis hermanos quienes han sido mi mayor motivación para no desmayar, a mis amigas quienes han depositado en mí su confianza y amistad, el cual se ha ido fortaleciendo en cada ciclo de estudio, a la familia Sánchez Cornejo, quienes me acogieron en su hogar como parte de su familia, me brindaron su apoyo y cuidado durante esta etapa de mi vida y a todas aquellas personas quienes con sus consejos me hicieron crecer como persona y profesional.

Jéssica Alexandra Tanguila Grefa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

CALIFICACIÓN

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSc.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES.....	2
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.6. VIABILIDAD	5
CAPÍTULO 2.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS NATURALES.....	6
2.2. TIPOS DE FRAUDES COMUNES.....	9
2.2.1. APROPIACIÓN INDEBIDA DE ACTIVOS	16
2.3. EL TRIÁNGULO DEL FRAUDE	24
2.3.1. <i>PRESIÓN/INCENTIVO:</i>	27
2.3.2. <i>OPORTUNIDAD:</i>	30
2.3.3. <i>RACIONALIZACIÓN/ ACTITUD</i>	32
2.4. SEÑALES DE ALERTAS O RED FLAGS	37
2.5. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE PREVENCIÓN	40
2.6. TÉCNICAS ANTIFRAUDES	40
2.6.1. COMPRADOR MISTERIOSO O MISTERY SHOPPER.....	41
2.6.2. REVISIONES SORPRESIVAS	45
2.6.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL: PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD	48
2.7. PROGRAMAS ANTIFRAUDES	51
2.7.1. PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA: CREAR UNA CULTURA DE HONESTIDAD Y ALTOS ESTÁNDARES DE ÉTICA.	53

2.7.2. SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA: EVALUAR SUS PROCESOS, RIESGOS Y CONTROLES ANTIFRAUDE.....	55
2.7.3. TERCERA LÍNEA DE DEFENSA: REALIZAR UN MONITOREO INDEPENDIENTE DEL PROCESO ANTIFRAUDE.....	56
CAPÍTULO 3.....	57
3. METODOLOGÍA.....	57
3.1. EL ESTUDIO DE CASO.....	57
3.1.1. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.....	58
3.1.2. DEBATE SOBRE EL ENFOQUE DEL ESTUDIO DE CASO	61
3.1.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.1.4. FUENTE DE EVIDENCIA CUALITATIVA	64
CAPÍTULO 4.....	65
4. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO.....	65
4.1. EL FENÓMENO ABORDADO	65
4.2. PREGUNTAS DEL ESTUDIO.....	66
4.3. PROPOSICIONES.....	67
4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR	69
4.4.1. TIPOS DE ENTREVISTAS EN UN ESTUDIO DE CASO	70
4.4.2. FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	72
CAPÍTULO 5.....	74
5. APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EN ONLY NATURAL	74
5.1. PRIMERA FASE: ENTREVISTA INICIAL	75
5.1.1. PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA EL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	76
5.1.2. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA	77
5.1.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE PRIMERA FASE ...	91
5.2. SEGUNDA FASE: ENTREVISTA DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTO	99
5.2.1. PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ESTUDIO DEL CASO	99

5.2.2.	DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA	102
5.2.3.	EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE SEGUNDA FASE	112
5.3.	TERCERA FASE: ENTREVISTA FINAL.....	116
5.3.1.	PREGUNTAS CERRADAS EN EL ESTUDIO DE CASO	118
5.3.2.	DOCUMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA	120
5.3.3.	EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE TERCERA FASE	123
5.4.	DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES SELECCIONADAS.....	126
5.4.1.	PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES SELECCIONADAS.....	130
5.4.2.	EVIDENCIA OBTENIDA DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES.	133
CAPÍTULO 6.	136
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
7.1.	CONCLUSIÓN.....	136
7.2.	RECOMENDACIONES.....	137
Bibliografía	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de Fraude.....	12
Tabla 2. Tipos de Fraudes por Apropiación Indebida de Activos en Only Natural	14
Tabla 3. Pruebas antifraudes más utilizadas en Empresa Pymes.....	45
Tabla 4. Detección del fraude físico mediante cámara de televisión de circuito cerrado	46
Tabla 5. Procedimientos de Revisión Sorpresiva.....	47
Tabla 6 .Características del Estudio de Caso	58
Tabla 7. Enfoque del Estudio de Caso	61
Tabla 8. Diseño de Estudio de Caso.....	62
Tabla 9. Preguntas Tipo Exploratorias.....	67
Tabla 10. Tips para lograr el éxito en una entrevista	69
Tabla 11. Encuesta de la Entrevista a profundidad. Primera Fase.....	76
Tabla 12 . Funciones principales de la estructura organizacional de la empresa Only Natural	80
Tabla 13. Modalidades de Cobro - Only Natural	84
Tabla 14. Beneficios Sociales - Only Natural.....	85
Tabla 15 . Monto del piso diario por punto de venta de la Empresa Only Natural	87
Tabla 16 . Monto del piso mensual por punto de Venta de la empresa Only Natural	88
Tabla 17. Mercadería disponible por locales de mayor venta - Only Natural ...	92
Tabla 18. Criterios para medir el impacto de los riesgos de fraudes.....	93
Tabla 19. Criterio para medir la probabilidad del riesgo de fraude.	94
Tabla 20. Identificación de Áreas Críticas y principales riesgos.....	95
Tabla 21. Tipo de Controles	96
Tabla 22 . Encuesta para una entrevista a profundidad. Segunda etapa.....	99
Tabla 23. Tipo de Fraude - Realizar ventas de contado y registrarlas a crédito en Only Natural	103
Tabla 24. Tipo de Fraude - Uso indebido de las sucursales y alteración física del inventario	106
Tabla 25. Tipo de Fraude - Jineteo de Fondos en Only Natural.....	109
Tabla 26. Entrevista Final con preguntas cerrados - Tercera Fase.....	118
Tabla 27. Otras técnicas Antifraude	123
Tabla 28. Diseño de la Técnica Antifraude - Comprador Misterioso.....	127
Tabla 29. Diseño de la Técnica Antifraude - Inventario Sorpresivo	128
Tabla 30. Diseño de la Técnica Antifraude - Pruebas de Confiabilidad y Honestidad	129
Tabla 31. Datos Personales de la Vendedora - Only Natural	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 . Características de Pymes según la CAN.....	7
Ilustración 2 . Características de la Pymes en Ecuador.....	7
Ilustración 3. Tipos de Fraudes por Apropiación Indevida de Activos.....	13
Ilustración 4. Clasificación del Fraude en Only Natural según la ACFE	15
Ilustración 5. Ventas Ficticias en Only Natural.....	18
Ilustración 6. Proceso de Ventas Ficticias.....	19
Ilustración 7. Efectos de las ventas ficticias	20
Ilustración 8. Triángulo del Fraude.....	26
Ilustración 9. Causas de resentimiento.....	28
Ilustración 10. Motivos que causan la ocurrencia del fraude	33
Ilustración 11. Señales de Advertencia o Red Flags	38
Ilustración 12. Tipos de Banderas Rojas - Red Flags en Only Natural	39
Ilustración 13. Ventajas de la Técnica Mystery Shopping	42
Ilustración 14. Riesgos detectados con la aplicación de la Técnica del Comprador Misterioso.....	44
Ilustración 15. Test de Integridad	51
Ilustración 16. Programas Antifraudes	52
Ilustración 17. Factores de Comportamiento adecuado.	53
Ilustración 18. Cultura de honestidad y ética elevada.	54
Ilustración 19. Evaluación de procesos, riesgos y controles antifraudes	55
Ilustración 20. Programa Antifraude.	56
Ilustración 21. Diseño de la metodología aplicada en Only Natural.....	63
Ilustración 22. Estructura y Diseño de una entrevista a profundidad.....	70
Ilustración 23. Fases de una entrevista a profundidad	72
Ilustración 24 . Productos de Only Natural	77
Ilustración 25 . Sucursales de Only Natural.....	78
Ilustración 26 . Locales de Only Natural	79
Ilustración 27 . Estructura Organizacional Administrativa de Only Natural	79
Ilustración 28 . Personal de Ventas de la Empresa Only Natural	83
Ilustración 29 . Ventas 2012 y 2013 de Only Natural	89
Ilustración 30. Matriz de Riesgo	91
Ilustración 31. Evaluación de Riesgo de Fraude por Áreas Críticas	97
Ilustración 32. Procesos de Facturación y Cobranza Only Natural.....	105
Ilustración 33. Proceso de Inventarios-Punto de Ventas.....	108
Ilustración 34. Evaluación de Riesgo de Fraude - Área de Ventas.....	114
Ilustración 35. Tres técnicas Antifraudes	116
Ilustración 36. Principales Beneficios de las Técnicas Antifraudes	117
Ilustración 37. Principales fraudes en los puntos de ventas de Only Natural	120
Ilustración 38. Planificación de la Técnica Antifraude - Comprador Misterioso	130
Ilustración 39. Planificación de la Técnica Antifraude - Inventario Sorpresivo	131

Ilustración 40. Planificación de la Técnica Antifraude - Prueba de Confiabilidad y Honestidad	132
Ilustración 41. Implementación de la Técnica Antifraude en el personal de Only Natural	134

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Estadística de Empresas Comerciales en Ecuador	8
Gráfico 2. Prevalencia del Fraude en el Sector Minorista, Mayorista y de Distribución.....	10
Gráfico 3. Incidencia de Fraude en el Sector Minorista, Mayorista y de Distribución.....	11

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS ANTIFRAUDES EN UNA EMPRESA PYME COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS NATURALES

RESUMEN

Durante el desarrollo del proyecto de investigación se ha podido identificar el área crítica y fraudes comunes en la empresa Only Natural comercializadora de productos naturales, utilizando la metodología del Estudio de Caso para estudiar los diferentes fenómenos de fraudes que probablemente hayan ocurrido en la empresa, así como también las debilidades de control interno para la ocurrencia de fraudes.

Se ha identificado que la empresa Only natural no cuenta con una estructura adecuada, ni posee los controles suficientes para el manejo debido de sus activos.

La ausencia de cada uno de los siguientes factores ha incrementado la posibilidad de ocurrencia de fraude:

- ✓ Controles internos estructurados
- ✓ Monitoreo y supervisión
- ✓ Código de conducta
- ✓ Correcta selección del personal
- ✓ Técnicas antifraudes

Al estudiar el comportamiento de la empresa Only Natural se determinó que el área más sensible a la ocurrencia de fraude es la de Ventas, debido a la oportunidad que tienen los encargados de los distintos locales comerciales para dar mal uso de los recursos económicos como de los productos de mayor consumo.

Durante el desarrollo del proyecto de investigación, se ha identificado que este tipo de empresa es más vulnerable a la ocurrencia de fraudes tales como:

- ✓ Ventas ficticias
- ✓ Jineteo
- ✓ Alteración física de los inventarios
- ✓ Compras ficticias
- ✓ Realizar ventas a contado e ingresarlas con tarjeta de crédito
- ✓ Uso indebido de las sucursales

Fraudes por malversación de activos como los que fueron mencionados, manejan gran cantidad de dinero en efectivo o productos de fácil convertibilidad, ocasionando a la empresa Only Natural un gran impacto en sus ingresos esperados anualmente. Tales fraudes pueden llegar a ocasionar el quiebre de las actividades de la empresa Only Natural, debido a que su única fuente de ingresos se encuentra relacionada directamente con el área crítica de ventas.

La lucha contra el fraude no es una tarea fácil de realizar ni combatir, mucho menos para este tipo de empresa pymes como lo es la empresa Only Natural, esto ocurre con mayor frecuencia cuando existe un desconocimiento sobre el impacto de los fraudes pequeños en las empresas pymes y no existe una cultura antifraude. Para esto se ha identificado las mejores técnicas para la empresa Only Natural, buscando de tal manera reducir su impacto, mitigar sus riesgos de fraude y establecer una cultura anti-fraude mediante la aplicación de estas técnicas.

El estudio concluye que la aplicación de las siguientes técnicas antifraudes, mitigará el riesgo de ocurrencia de fraudes.

1. Comprador misterioso
2. Inventarios sorpresivos
3. Test de confiabilidad y honestidad

La empresa Only Natural debería implementar las 3 técnicas antifraudes mencionadas, ya que permitirán evaluar constantemente los comportamientos indebidos que ocurren en la empresa, identificando los riesgos de fraude.

ABSTRACT

During the development of this research Project, critical areas and typical kinds of fraud could be identified in Only Natural Company (natural products merchandise) using the case study methodology to analyse the different cases of fraud that probably happened in the company, as well as the Internal's control frailty for fraud's appearance.

It has been identified that Only Natural Company don't have a suitable structure nor enough control for the correct use of its assets.

The absence of each of the following factors have increased the risk of fraud's appearance:

- Internal Control structures
- Monitoring and supervision
- Code of conduct
- Right personal's selection
- Antifraud Technique

This research performed in Only Natural Company determined that the area where the greatest risk of fraud exist is in the "Sales Area" because of the opportunities that the management of the different locals has to misuse the money and the consumer products.

With this research it's seen that the risk of fraud identified in the Company are:

- Fictitious sales
- Cash misuse
- Physical alteration of inventories
- Fictitious purchase
- Cash sales registered as credit card sales
- Misuse of the branches

Frauds that consist in misappropriation of assets like the ones that were mentioned manage great amounts of cash and easily convertible products, causing Only Natural a great impact on their expected annual income. These types of fraud can potentially cause the breakdown of activities of the company, because the major source of income of the Company is directly related to the sales area.

The fight against fraud is not an easy task to perform and, much less for this type of small business as the company analysed in this project, this happens most often when there is a lack of knowledge about the impact of fraud in small business and also when there isn't an anti-fraud culture. For this, this study propose the best techniques for the company Only Natural, looking for the reduction of the impact of fraud, the mitigation of fraud risks and the determination of an anti-fraud culture by applying these techniques

The study concludes that the application of the following anti-fraud techniques will mitigate the risk of occurrence of fraud.

1. Mystery Shopper
2. Surprise Inventories
3. Reliability and honesty test

Only Natural Company should implement the antifraud techniques proposed, in order to evaluate unusual behaviours of the Company identifying the risk of fraud.

INTRODUCCIÓN

El presente tema “Diseño e implementación de técnicas antifraudes en una empresa pyme comercializadora de productos naturales” se enfoca en la elaboración y ejecución de técnicas antifraudes que permiten mitigar y prevenir los fraudes por malversación de activos en la empresa naturista “Only Natural”, mediante la aplicación de la metodología de estudio de caso que permite la evaluación y aprendizaje particular de la empresa Only Natural, facilitando de tal manera identificar sus riesgos de fraudes para la elaboración de técnicas que permitan aminorar la ocurrencia de este fenómeno.

El objetivo principal es dar una guía para disminuir los riesgos de fraude por malversación de activos a aquellas empresas comercializadoras de productos naturales, mediante un estudio a profundidad de los fenómenos que ocurren en la empresa Only Natural, debido a la ausencia de controles y técnicas antifraudes.

La ejecución de este tema se ha realizado con la finalidad de ayudar o solucionar la problemática actual que sufren las empresas comerciales pequeñas o medianas, ya que enfrentan un índice elevado y en constante crecimiento de vivencia al fraude, acorralando a las empresas que recién inician en labor a una quiebra durante su primer año de apertura causado por una pérdida monetaria constante, la cual no permite a las pequeñas y medianas empresas poder soportar su existencia con pérdidas continuas.

Debido a estos fenómenos se ha identificado las técnicas antifraudes adecuadas que permitirán reducir las pérdidas por el uso indebido de los activos en las empresas comercializadoras naturistas, ya que este tipo de fraudes es común en empresas comerciales, en ventas al por mayor, menor y distribución.

Con este proyecto de investigación se logrará elaborar un diseño de técnicas antifraude que ayude a mejorar los controles internos y evitar las pérdidas monetarias a la empresa Only Natural, basándonos en estudios específicos que cubren las nuevas modalidades de apropiación indebida de activos, permitiéndonos identificar e implementar las mejores técnicas que incidan en la mitigación de riesgo de fraude.

CAPÍTULO 1

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los fraudes en el mundo han ocasionado gran impacto en las empresas, formando parte de este grupo las empresas comercializadoras de productos naturales que se han visto afectadas en los últimos años debido a su giro del negocio que es el manejo de grandes cantidades de inventario, el cual es rotado de acuerdo con el volumen de ventas diarias.

Las empresas comercializadoras en la actualidad están enfrentándose a un incremento de las pérdidas en sus ingresos, ocurrido por la presencia de fraudes continuos en las mismas.

La empresa comercializadora de productos naturales Only Natural necesita tener amplio conocimiento del impacto que ocasionan los fraudes de malversación de activos para el giro de su negocio, para ello deben de conocer los tipos de fraudes por malversación de activos que ocurren a menudo, las técnicas más usadas y respaldadas por estudios que aseguran una mejora continua en el área de control interno y de las actividades de la empresa.

Muchas empresas comercializadoras de productos naturales no creen que es necesario contar con un programa antifraude basado en una correcta estructura de control interno, ya que se limitan a pensar que son medianas empresas en la cual no es necesario un control continuo, sin embargo, las estadísticas reflejan lo contrario, ya que los fraudes cometidos en este tipo de empresas ocasionan la desaparición constante de estas empresas en el mercado por la ocurrencia de fraudes.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El diseño y desarrollo de técnicas antifraudes para la empresa Only Natural permitirá evaluar, corregir y mejorar la confiabilidad de los controles existentes, mediante un estudio específico del giro del negocio y sus actividades más vulnerables e inherentes al fraude.

Los fraudes de malversación de activos en la empresa Only Natural pueden presentarse de varias maneras como lo son el hurto de la mercadería, el cambio físico de los productos por otros de menor calidad, el jineteo de fondos, entre otros. Todos estos métodos de fraude se pueden dar desde la mala selección del personal que laboran en la empresa hasta la ausencia de monitoreo y control que se ve reflejado en las oportunidades que se encuentran disponibles para la ocurrencia de fraudes.

Por este motivo se desarrollara un estudio de las mejores técnicas antifraudes que debería aplicar la empresa Only Natural para reducir su riesgo de fraude.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVOS GENERALES

Diseñar e implementar técnicas antifraudes adecuadas a una empresa pyme comercializadora de productos naturales, mediante la investigación y recopilación de la información de riesgos de fraudes, de tal manera que posibilite su mitigación.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar de manera general las características de las empresas pymes comercializadoras de productos naturales y sus riesgos de fraude de acuerdo a su giro del negocio.
2. Evaluar y detectar los tipos de fraudes de mayor ocurrencia en la empresa Only Natural mediante la aplicación de un estudio de caso.
3. Analizar y demostrar las causas principales que conllevan a la ocurrencia de fraudes en áreas de mayor exposición al riesgo en la empresa Only Natural mediante el levantamiento de información obtenida a través de entrevistas a profundidad.
4. Comprobar y evaluar que las técnicas antifraudes seleccionadas y diseñadas sean adecuadas y permitan mitigar los riesgos de fraude.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En este proyecto se escogió el tema de Diseño e implementación de técnicas antifraudes en una empresa pyme comercializadora de productos naturales, debido a los antecedentes presentados en la empresa comercial Only Natural, donde el hurto interno y externo tanto en productos monetarios y en bienes, es frecuente debido a la deficiencia de controles y la oportunidad que tiene el personal de los distintos puntos de ventas para el uso indebido de los activos. Además, cabe recalcar que las empresas medianas y pequeñas están expuestas a riesgos de fraudes cuyo impacto monetario pueden afectar su estabilidad en el mercado y negocio en marcha.

Es por tal razón que se busca diseñar e implementar técnicas antifraudes adecuadas que permiten reducir y compartir el riesgo en un nivel bajo aceptable, donde el enfoque principal es mejorar controles en la administración y custodiar los productos naturales en los distintos puntos de venta, uso adecuado del efectivo y una correcta selección de personal y segregación de funciones.

Para ello se llevara a cabo un estudio de caso sobre la empresa Only Natural para conocer las características de los riesgos de fraudes en este tipo de empresas para determinar que técnicas antifraudes son adecuadas y apropiadas para reducir el problema identificado, y darle un seguimiento y control continuo.

Por consiguiente, el desarrollo de este proyecto, contribuirá a que las empresas comerciales en ventas al por mayor, menor y de distribución, mejoren la administración, custodia de los bienes, uso adecuado de efectivo y de los activos.

1.5. HIPÓTESIS

La ausencia de Técnicas Antifraudes en una Empresa Pyme Comercializadora de Productos Naturales como Only Natural, permite la ocurrencia de fraude por apropiación indebida de activos.

1.6. VIABILIDAD

Este proyecto se ha diseñado con la finalidad de disminuir el uso indebido de los activos en la empresa comercializadora de productos naturales Only Natural, de tal manera que los riesgos de fraudes disminuyan y permitan el crecimiento continuo de las pequeñas empresas comerciales y que las pérdidas económicas sean mínimas.

Además, nos permitirá difundir a las empresas pequeñas y medianas que mediante la aplicación de técnicas antifraudes simples, se logrará un manejo y custodia de los activos de la empresa.

Estructurar las técnicas y programas antifraudes, para la implementación que contribuye al cumplimiento de los objetivos a Corto y mediano plazo.

El proyecto es factible ya que permitirá a las empresas comerciales de productos naturales acogerse a las técnicas y programas antifraudes que se diseñará para la empresa Only Natural, como también conocerán la importancia del correcto método de selección del personal y su evaluación continua, permitiendo de tal manera reducir las pérdidas monetarias por fraudes.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS NATURALES

Las empresas comercializadoras son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, estableciendo contacto directo con los clientes potenciales, atrayéndolos por su estructura, ubicación y disponibilidad de los productos requeridos, brindándoles un valor agregado a su atención. Los autores Gonzalo Siniestra y Luis Palanco del libro Contabilidad administrativa, define a las empresas comercializadoras como aquellas que se dedican a la compra y a la venta de bienes tangibles en un estado considerado como productos terminados, estos productos a su vez son vendidos a un precio superior al adquirido, de tal manera se genera la utilidad de la empresa comercializadora.¹

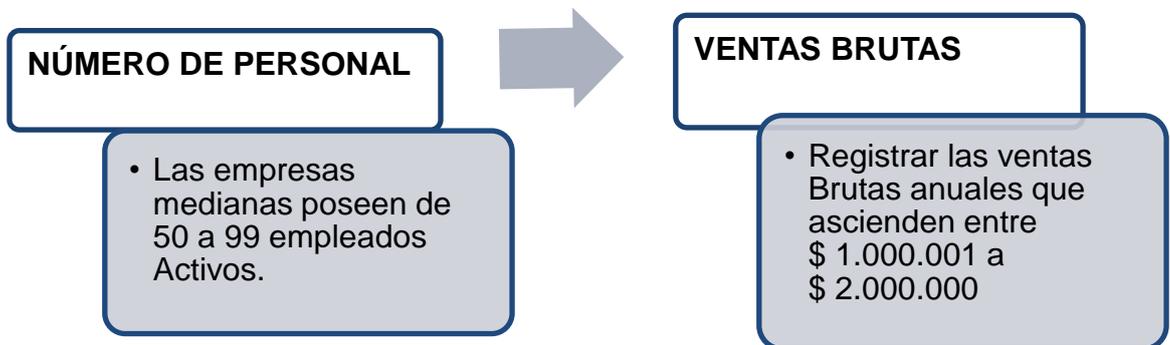
Wilson Araque Jaramillo coordinador-fundador del observatorio de la pequeña y mediana empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar, menciona que de acuerdo con la resolución emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las empresas poseen parámetros para categorizarse de acuerdo a su tamaño.

Existen varias definiciones que caracterizan las empresas de acuerdo con su tamaño, pero este autor se acoge a dos aspectos que las distinguen a las pequeñas empresas del resto, como se detalla en la ilustración 1: ²

¹ (Gonzalo & Luis, 2007)

² (Comunida Andina, 2009)

Ilustración 1 . Características de Pymes según la CAN

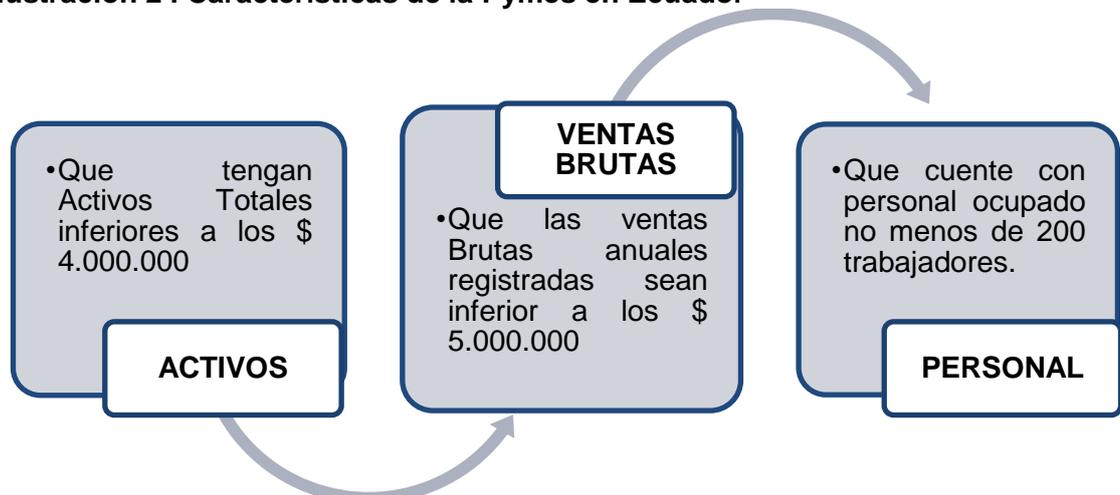


Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Según la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en el año 2011³, en su artículo primero establece que para efectos de registro y preparación de estados financieros, califica como PYMES a aquellas empresas que cumplan con los requisitos que se muestran en la ilustración 2:

Ilustración 2 . Características de la Pymes en Ecuador



Fuente: Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

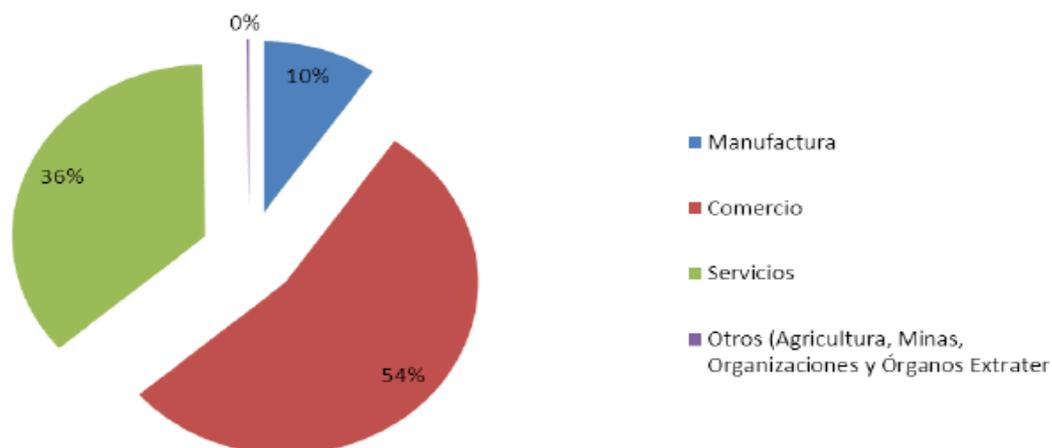
³ (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS ECUADOR, 2011)

Es por tal razón que la empresa Only Natural es considerada por la superintendencia de compañía como una empresa Pyme en el Ecuador.

Además, cabe resaltar que la mayoría de las empresas comerciales en el Ecuador son empresas Pymes, su importancia en el mercado nos permite abrir nuevas fuentes de trabajo y mejorar las estrategias competitivas basadas en aspectos diferenciadores entre empresas locales dedicadas a la misma línea de comercialización. Según Wilson Aranque, en la publicación realizada en el diario el telégrafo y en función de datos obtenidos en el censo económico del 2010 NEC, observatorio PYME de las UASB, indica que el 99,8% de las empresas en Ecuador son Pymes, las cuales son consideradas como empresas claves que contribuyen al desarrollo del país generando oportunidades laborales, mejores ingresos y mayor competitividad.⁴

Las Pymes en Ecuador tienen una total del 54% de concentración en el sector comercial como se ve reflejado en el gráfico 1.

Gráfico 1. Estadística de Empresas Comerciales en Ecuador



Fuente: Observatorio de la PYMES de la UASB

⁴ (Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, 2013)

2.2. TIPOS DE FRAUDES COMUNES

El tipo de fraudes más común en empresas comerciales de productos naturales es la pérdida desconocida, como nos cita el autor Benjamín García en el Manual de la Pérdida Desconocida en estudios realizados en España. Es importante mencionar que, según este artículo la pérdida desconocida a nivel de empresas comerciales se subdivide en tres partes esenciales: Hurto Externo, Hurto interno y Errores administrativos.⁵

El Hurto Externo ocurre por el abuso de confianza de los clientes, los cuales sustraen productos de la empresa, provocando pérdidas o diferencias en inventarios. Este tipo de Hurto es de mayor frecuencia en empresas comerciales grandes donde el hurto interno es menor, debido a que se cuenta con una adecuada estructura organizacional junto con una debida segregación de funciones y controles internos apropiados a este tipo de empresas.

El Hurto Interno se considera como el robo común y frecuente en empresas comerciales pymes donde los principales involucrados son los propios empleados, los cuales sustraen productos o recursos monetarios que son propiedad de la empresa para el uso y beneficio propio.

Los Errores Administrativos son ocasionados por estimaciones erróneas cuantitativas, las cuales son realizadas de manera no intencional, generando pérdidas desconocidas.

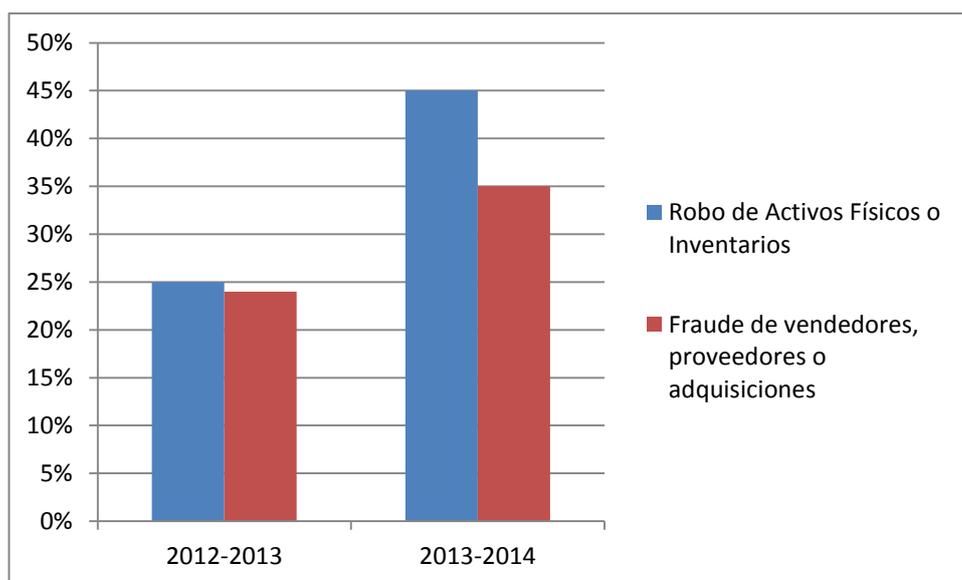
Según la clasificación de los tipos de hurto que pueden ocurrir en empresas comerciales independientemente de su tamaño, el Hurto interno es el más frecuente en empresas comerciales de productos naturales en el Ecuador, ya que por lo general son empresas con una estructura organizacional no definida, no cuentan con una segregación de funciones, ni con un sistema operativo adecuado, mucho menos con controles eficientes que ayuden a

⁵ (García, 2005, págs. 9-25)

reducir el riesgo de fraude. Es importante mencionar que en las empresas pymes, los empleados tienen acceso a diferentes áreas y tienen la oportunidad de sustraer bienes de la empresa, sean estos productos físicos o monetarios. Es por tal razón que las áreas de mayor exposición a este tipo de fraudes son los puntos de ventas ubicadas en los centros comerciales o zonas de mayor frecuencia de clientes.

En los estudios realizados por Kroll Advisor Solutions en los periodos 2012-2013 y 2013-2014, la prevalencia de fraude en el Sector Minorista, Mayorista y de Distribución se detalla en el gráfico 2:

Gráfico 2. Prevalencia del Fraude en el Sector Minorista, Mayorista y de Distribución.



Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2012-2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Frente a estas estadísticas realizadas de manera global podemos observar que el robo de activos físicos o inventarios tienen mayor impacto en el sector comercial. Como se puede evidenciar en el gráfico 2, los fraudes se han ido

incrementado con el tiempo, al mismo tiempo han aumentado las pérdidas por robo de inventario en un 20% en relación al año anterior.⁶

Es importante recalcar que el robo de activos físicos o inventarios dentro de una empresa comercializadora ocasiona pérdidas notorias para este tipo de negocio, debido a que su giro de negocio es únicamente la venta de dichos inventarios, de tal manera que la pérdida del inventario ocasiona una pérdida directa en la situación económica de la empresa.

Gráfico 3. Incidencia de Fraude en el Sector Minorista, Mayorista y de Distribución



Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2012-2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

El gráfico 3 indica claramente el incremento en las pérdidas que se ven reflejadas en los estados financieros debido a la ocurrencia de fraude en el sector minorista, mayorista y de distribución representando un incremento en las pérdidas de hasta el 0,95% de sus ingresos.

⁶ (Kroll Advisor Solutions, 2012 -2013 -2014)

Basados en las estadísticas realizadas por Kroll Advisor Solutions, el proyecto de investigación se ha visto en la necesidad de estudiar y evaluar los factores que contribuyen en la ocurrencia de fraudes en la empresa comercializadora de productos naturales Only Natural.

La asociación de examinadores de fraudes certificados emite anualmente la actualización del REPORTE DE NACIONES sobre el abuso y el fraude ocupacional, la misma que se encuentra esquematizado en tres grandes grupos como se muestran en la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Esquema de Fraude

1.- Corrupción
2.- Apropiación indebida de activos
3.- Falsificación de estados financieros

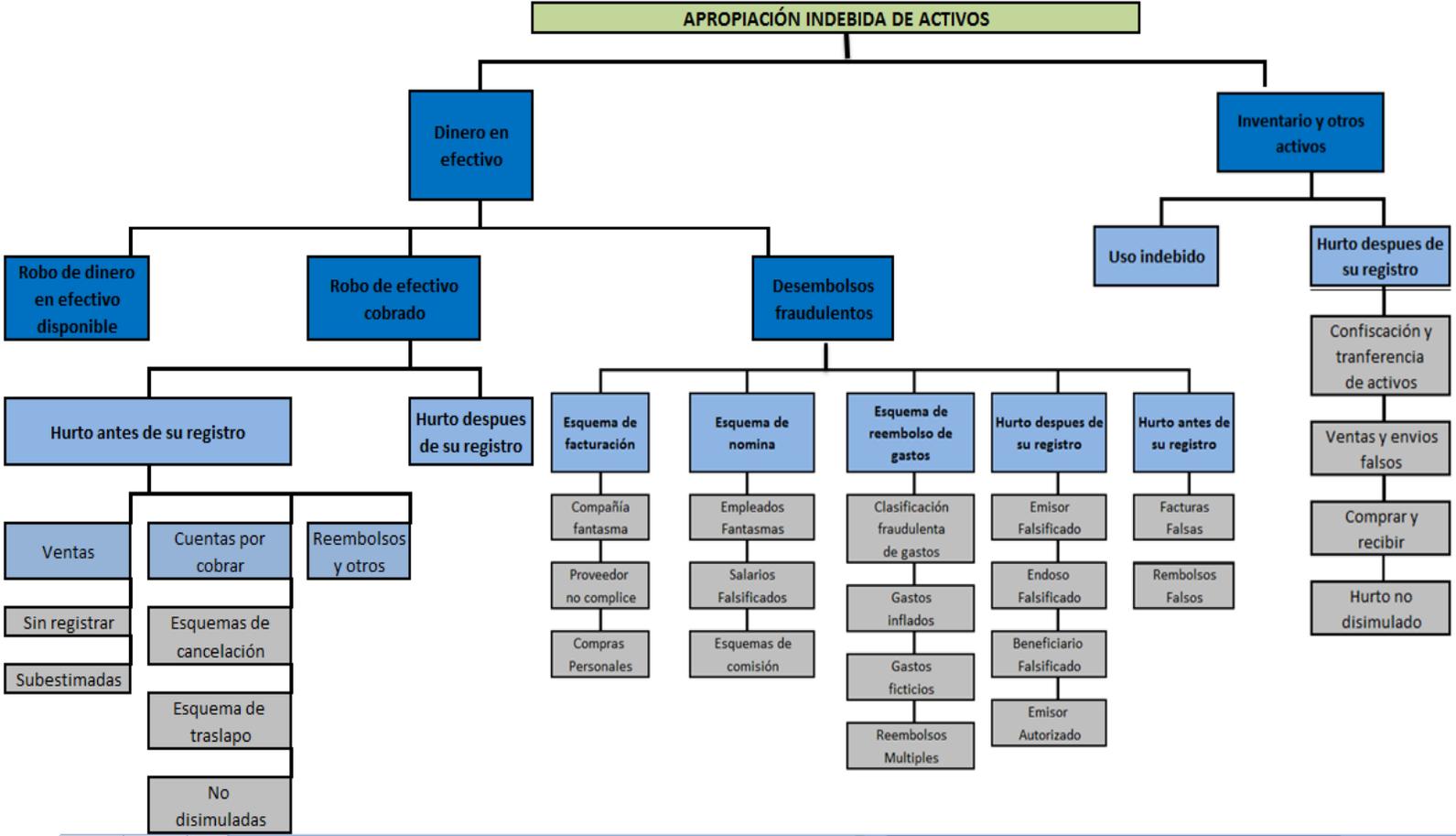
Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2012-2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Las empresas comercializadoras se caracterizan por ser más vulnerable a la ocurrencia de fraudes por apropiación indebida de activos.

Según lo indicado en el Reporte de naciones, los fraudes por malversación de activos se encuentran clasificados como se observa en ilustración 3.

Ilustración 3. Tipos de Fraudes por Apropiación Indevida de Activos



Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2012-2014
Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Entre los fraudes por apropiación indebida de activos más comunes en esta empresa se encuentran mencionados en la tabla 2:

Tabla 2. Tipos de Fraudes por Apropiación Indebida de Activos en Only Natural

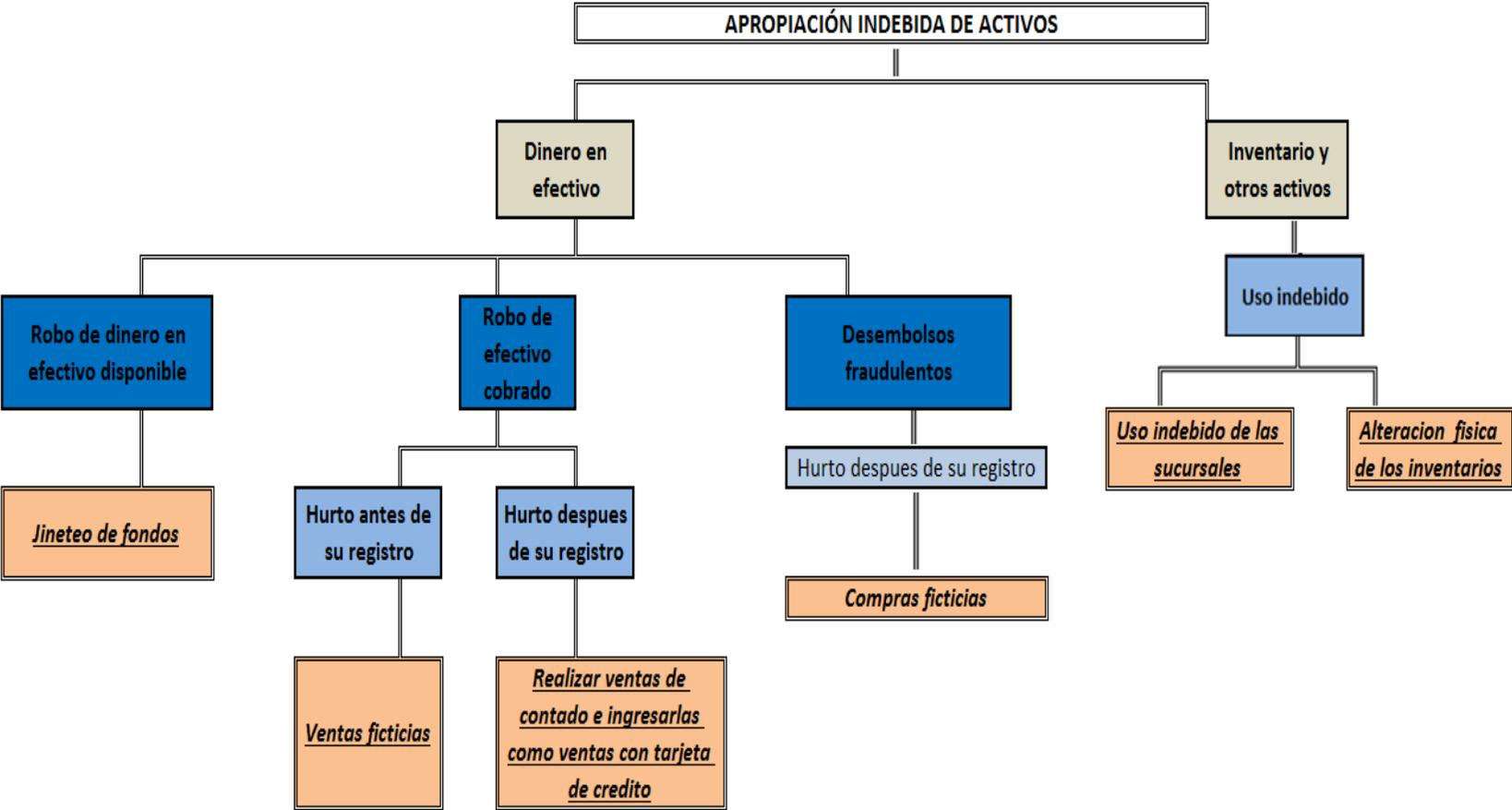
APROPIACIÓN INDEBIDA DE ACTIVOS
1. Compras ficticias
2. Jineteo
3. Realizar ventas a contado e ingresarlas como ventas con tarjeta de crédito
4. Ventas ficticias
5. Uso indebido de las sucursales
6. Alteración física de los inventarios

Fuente: ONLY NATURAL 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Según la clasificación de la ACFE en el reporte de naciones sobre el abuso y fraude ocupacional, los fraudes comunes que tienen mayor incidencia en las empresas comercializadoras de productos naturales, se encuentran ubicados en la siguiente ilustración 4.

Ilustración 4. Clasificación del Fraude en Only Natural según la ACFE



Fuente: ONLY NATURAL 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

2.2.1. APROPIACIÓN INDEBIDA DE ACTIVOS

2.2.1.1. DINERO EN EFECTIVO

2.2.1.1.1. ROBO DE DINERO EN EFECTIVO

2.2.1.1.1.1. JINETEO DE FONDOS

Este tipo de fraude es el más conocido y practicado por personas inescrupulosas y deshonestas que usan recursos de la empresa para el uso o beneficio propio. Por lo general, este acto ilícito tiene mayor incidencia en empresas comerciales ya que existe mayor circulación del efectivo obtenido por las ventas en diarias. El movimiento del efectivo se puede realizar mediante cuentas, bancos o empresas, conformando un proceso rotativo del dinero.⁷

El modo de operación en el jineteo de fondos, consiste en un préstamo sin autorización de la empresa, cuya reposición del efectivo se efectúa en un tiempo mínimo y considerable para el defraudador, sin dejar constancia del acto ilícito realizado para su beneficio.

Para que se lleve a cabo este acto, el trabajador tiene como antecedente el conocimiento total de la empresa, es decir, que conoce todos los controles, la deficiencia de los mismos y la falta de políticas para el manejo adecuado del dinero. No se realizan cuadros de caja al finalizar el día y se mantiene por largo tiempo el dinero en la empresa sin que éstos sean depositados, con el fin de tener disponibilidad inmediata del efectivo. Es aquí donde surge la oportunidad de apoderarse de los fondos como préstamo temporal sin previa autorización de los propietarios. Cabe recalcar que la recuperación del efectivo sustraído es mediante el cobro a los clientes.⁸

⁷ (Estupiñán Gaitán, 2006)

⁸ (Arias, 2002)

2.2.2. ROBO DE DINERO COBRADO

2.2.2.1. HURTO ANTES DE SU REGISTRO

2.2.2.1.1. VENTAS FICTICIAS

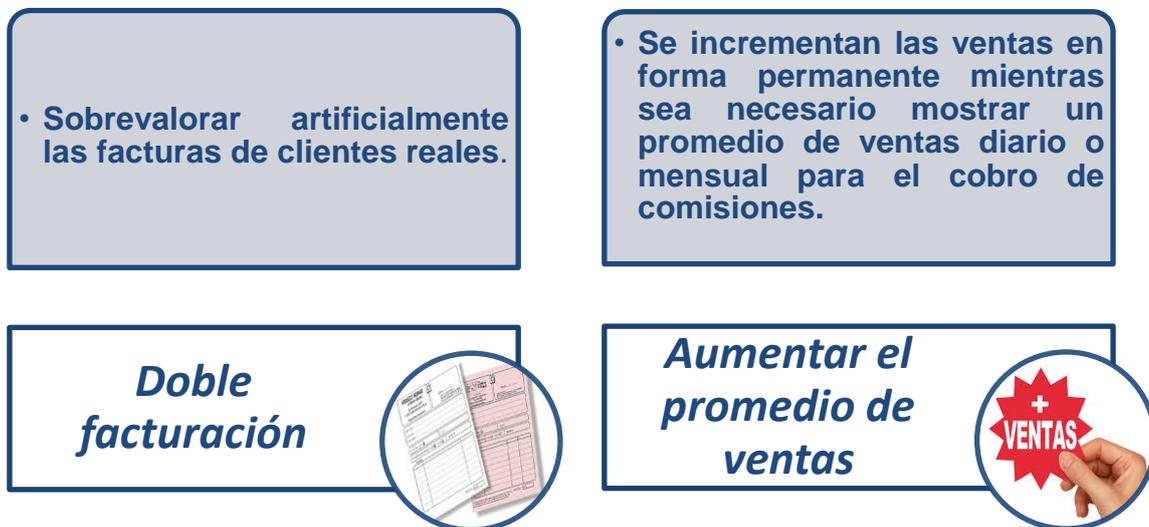
El proceso de ventas corresponde a la principal área crítica de una empresa comercializadora de productos naturales, debido a que su actividad generadora de ingresos es la venta de su inventario en sus diferentes localidades. Esta área involucra el manejo de grandes cantidades de inventario y del efectivo generado por las ventas diarias.

Durante el proceso de ventas, se da apertura a varias circunstancias que conllevan a la presencia de un fraude. Tales circunstancias se reflejan en las ventas ficticias que se pueden ocasionar de varias maneras pero con una misma finalidad que es la apropiación indebida de activos monetarios de la empresa.

Los fraudes ejecutados mediante la aplicación de ventas ficticias, pueden conformar modalidades que conllevan a fraudes por malversación de activos y fraudes por información financiera fraudulenta.

Como las empresas comercializadoras de productos naturales son identificadas como pymes, sus fraudes son dirigidos a la malversación de activos dando así como resultado las prácticas que reflejan la realización de un fraude por ventas ficticias, estas se visualizan en la ilustración 5.

Ilustración 5. Ventas Ficticias en Only Natural



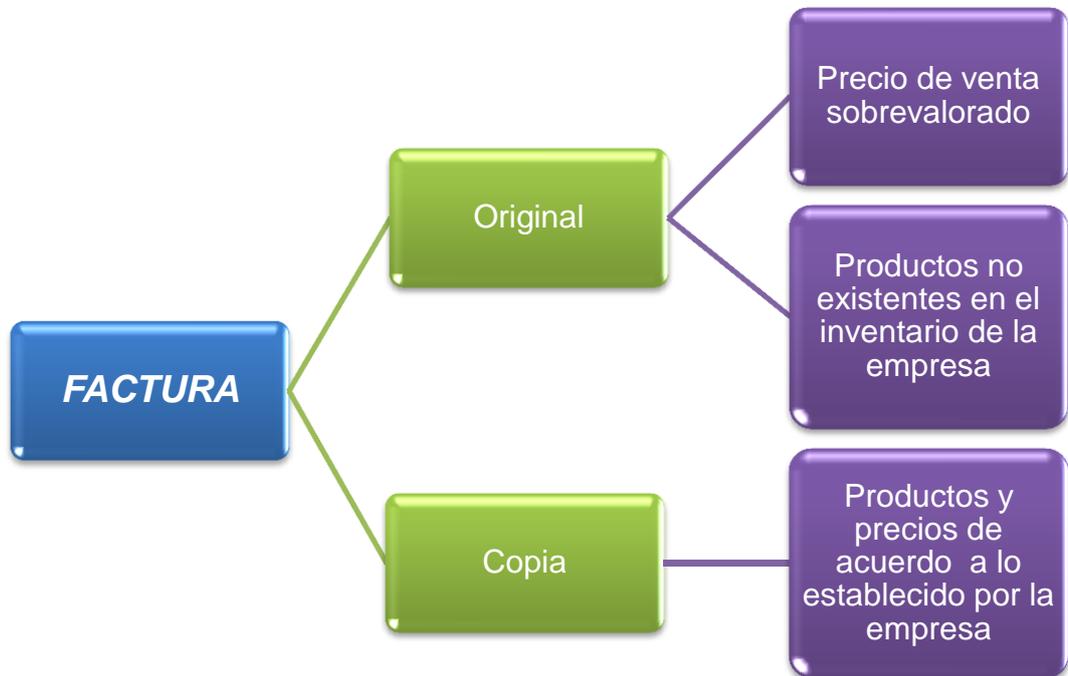
Fuente: ONLY NATURAL 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

La doble facturación consiste en la manipulación y alteración de la documentación correspondiente a la venta (factura). Durante el proceso de venta, se procede a la emisión de la factura de acuerdo con lo solicitado por el cliente, el vendedor imprime o realiza la factura de forma manual con un valor superior a los precios determinados por la empresa en la factura original que es entregado al cliente, posterior al despacho de la mercadería correspondiente a la venta, el vendedor realiza el llenado de la copia de la factura con un valor inferior al marcado en la factura original, identificando claramente una diferencia monetaria significativa entre las dos facturas, el cual es sustraído por el vendedor para su beneficio.

Cuando se procede a utilizar la factura original y su copia para la emisión de diferentes productos o valores, se apertura la oportunidad para que el vendedor no únicamente sobre-estime los precios de venta, sino también puede proceder a vender productos no existentes en el inventario de la empresa correspondiente a productos propios del vendedor.

Ilustración 6. Proceso de Ventas Ficticias



Fuente: ONLY NATURAL 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

El fraude por ventas ficticias se puede producir por la necesidad de aumentar el promedio de ventas diarias y mensuales establecidas por la empresa y cumplir con las metas de la empresa y llegar a los pisos establecidos por la empresa para el cobro de las comisiones.

Para poder incrementar el volumen de ventas sin haber percibido dichos ingresos, el vendedor puede ingresar intencionalmente mal la forma de pago, de tal manera que se registrarían como ventas a crédito permitiendo, cuadrar el depósito del efectivo correspondiente a las ventas diarias.

Ilustración 7. Efectos de las ventas ficticias



Fuente: ONLY NATURAL 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

2.2.2.2. HURTO DESPUÉS DE SU REGISTRO

2.2.2.2.1. REALIZAR VENTAS DE CONTADO E INGRESARLAS COMO VENTAS CON TARJETA A CRÉDITO

El realizar ventas de contado y luego ser ingresado como ventas con tarjetas a créditos también es una de las formas en que los (as) vendedores (as) ven la oportunidad de apropiarse de dinero en efectivo obtenidos por la venta diaria de productos naturales. Es importante mencionar que este tipo de hurto va de la mano al exceso de confianza y la racionalidad con que actúan estos defraudadores, creyendo que no es un acto ilegal y el monto

sustraído será devuelto en algún tiempo. Además, en ella incluye el conocimiento de los controles deficientes que posee la empresa en cuanto a sistemas operativos-contables o que los mismos estén desactualizados y sean de fácil manipulación.

Las principales causas a este problema son:

- No se realizan conciliaciones de las ventas con tarjeta de crédito.
- No se efectúa reportes diarios de las ventas al contado.
- Los reportes de ventas no son revisados diariamente.
- La confianza absoluta en los (as) vendedores (as) de que no ejercen actos ilegales.

Es por tal razón, que las empresas comerciales pequeñas y mediana tienen un alto índice de riesgo de fraude y que para mitigar se requiere contar con un personal adecuado, honesto e íntegro, responsable de sus actos y sobre todo sea una persona con valores éticos y morales.

2.2.3. DESEMBOLSOS FRAUDULENTOS

2.2.3.1. COMPRAS FICTICIAS

Miguel Antonio Cano indica en su libro que “Las compañías no se están protegiendo lo suficiente contra el fraude o los defraudadores se le están adelantando a los controles, especialmente en las áreas de sistemas y de compras.”⁹

Este tipo de casos o actos ilícitos se da cuando:

1. El encargado de realizar las compras tiene la responsabilidad de ejercer funciones de compra, selección del proveedor y pago al proveedor.

⁹ (Cano, 2011)

2. Realiza los pedidos a los proveedores permitiendo que se facturen con sobreprecio, previo acuerdo, y la diferencia obtenida se proceda a la distribución ilícita en los involucrados del fraude.
3. O permite el ingreso de facturas al sistema financiero, la cual no cuentan con la verificación de la recepción parcial o total de la mercadería facturada y procede a realizar el pago al proveedor.

Según lo mencionado por Arturo Lara en su libro “Toma el control de tu negocio”, considera que las compras ficticias y con sobreprecio son consecuencia de un riesgo de fraude dado por la mala segregación de funciones en la empresa que a su vez es dado por razones de falta de presupuesto para contratar a más persona.¹⁰

Cabe recalcar que el exceso de confianza brindado a los trabajadores y sobretodo el acceso a diferentes áreas o simplemente el hecho de ejercer varias funciones y tener el control total o absoluto, conlleva a que el trabajador incurra en estos actos ilegales que perjudican directamente a la empresa, comenzando con pérdidas mínimas que con el paso del tiempo se convertirán en pérdidas grandes, las cuales ocasionan que las empresas no tengan estabilidad en el mercado o simplemente quiebren por las pérdidas continuas.

¹⁰ (Lara, 2012)

2.2.3. INVENTARIO Y OTROS ACTIVOS

2.2.3.1. USO INDEBIDO

2.2.3.1.1. ALTERACIÓN FÍSICA DE LOS INVENTARIOS

Esto puede ocurrir cuando los vendedores efectúen compras de productos de menor calidad o falsificados por fuentes externas (pastillas o proteínas), para proceder a cambiar el contenido de los productos de la empresa, ocasionando una alteración de los inventarios para obtener el producto original y revenderlos por fuentes externas. Cuando el cliente procede con algún reclamo, los involucrados en la alteración del producto alegan que el producto fue obtenido de esa manera desde la matriz.

La alteración física de los inventarios se presenta con gran frecuencia, debido a las facilidades que se presentan en el mercado negro donde se enfrentan a grandes cantidades de personas involucradas en la manipulación, alteración y falsificación de diferentes artículos y productos de consumo masivo.

2.2.3.1.2. USO INDEBIDO DE LAS SUCURSALES

Las empresas comercializadoras generalmente cuentan con una matriz y más de una sucursal en las se exhiben y venden sus productos. Es en estos espacios físicos donde los vendedores hacen uso indebido del mismo para proceder a realizar ventas de mercadería de su propiedad ya sean estos productos iguales o diferentes a los que la empresa se dedica a comercializar.

El uso indebido de las instalaciones de la empresa puede reflejarse en venta de productos prohibidos por el ministerio de salud, productos caducados, productos de dudosa procedencia, dañinos a la salud o productos adquiridos por fuentes externas como proveedores a un mejor precio para procederlos

a vender en la tienda, de tal forma que el personal de ventas se dedique a vender sus productos y no los inventarios de la empresa. La ocurrencia del mal uso de las instalaciones puede reflejarse en la disminución de los ingresos por venta.

2.3. EL TRIÁNGULO DEL FRAUDE

Un artículo publicado por la Universidad Autónoma de Guadalajara y redactado por Alfredo Arnold, indica que los fraudes ocurren por todas las oportunidades y facilidades que se dan en las propias empresas permitiendo establecer una brecha llamada oportunidad para la ocurrencia del fraude.

Según los estudios realizados por la universidad autónoma de Guadalajara el 95% de los fraudes cometidos por el personal de las empresas, son personas que no están acostumbradas o caracterizadas como personas que cometen delitos o fraudes continuamente. Es aquí donde se refleja su estudio indicándonos que estas personas cometen actos ilícitos debido a las oportunidades que ellos observan y que se presentan en las diferentes organizaciones, pretendiendo no ser descubiertas debidos a las facilidades que obtienen durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Según el autor Alfredo Arnold, otro de los motivos por los cuales se presentan los fraudes en las empresas son las condiciones económicas en las cuales el personal se encuentra atravesando, como también la ausencia de valores, cultura ética, el desarrollo de prácticas honestas en el desenvolvimiento del trabajo. Todos estos actos dejan a las empresas en un estado débil y vulnerable a la ocurrencia de fraudes continuos por parte del personal activo.¹¹

Jesús Arturo Ascencio Manríquez, el presidente del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, mencionó lo siguiente durante una

¹¹ (Arnold, 2014)

conferencia sobre los motivos que permiten la ocurrencia al fraude dentro de las organizaciones “En arca abierta, el justo peca”¹², dando como principal referencia que la ocurrencia del fraude se da únicamente por la falta de controles no implementados en las empresas, que permiten al personal visualizar un “arca abierta” lugar donde los controles no son fijos, ausencia de supervisión y monitoreo constante, como también la falta de sanciones que dirijan el correcto comportamiento de los trabajadores, “el justo peca” a pesar de carecer de costumbres dolosas, la oportunidad de poder aprovecharse de activos ajenos puede ser más llamativo debido a la disponibilidad y alcance que poseen durante el desarrollo de su labor.

El autor del informe “auditando el fraude” Sr. Carlos Venegas indica que existen dos factores fundamentales que prevalecen en la ocurrencia de un fraude en las organizaciones las cuales son: la situación de la empresa y la situación personal del implicado en el fraude¹³. Estos dos factores se encuentran reflejados en el triángulo del fraude.

La metodología del triángulo del fraude fue determinada por el criminólogo estadounidense conocido como el Doctor Donald Cressey. Mediante el desarrollo de este sistema, busca determinar el modelo más adaptable a los motivos que ocasionan que las personas cometan fraudes en las empresas, explicando de tal manera por que aquellas personas consideradas buenas y de comportamientos correctos empiezan a realizar actos fraudulentos y antiéticos.

El triángulo del fraude es uno de los modelos de mayor aceptación que permite comprender el cambio de una persona buena a una persona que comete actos indebidos. El desarrollo del triángulo del fraude por parte de Donal Cressey se basó en defraudadores los cuales fueron denominados como violadores de la confianza.

¹² (Ascencio Martinez, 2014)

¹³ (Venegas, 2013)

El triángulo de fraude se encuentra compuesto por 3 aspectos que deben estar presentes en el comportamiento de aquellas personas que se deciden hacer actos fraudulentos.

Ilustración 8. Triángulo del Fraude



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Los tres elementos que conforman el triángulo del fraude según la ilustración 8 se relacionan directamente con las características que permiten cometer fraudes a los vendedores de las empresas comercializadoras de productos naturales. Esto se representa de la siguiente manera:

2.3.1. PRESIÓN/INCENTIVO:

La presión se presenta al momento de cubrir con las metas estipuladas por la organización, el personal de venta cuenta con comisiones mensuales de acuerdo con las metas establecidas, las cuales pueden llevar a cometer fraudes para poder alcanzar aquellas remuneraciones extras a sus sueldos.

Se presentan presiones por motivos económicos, debido a que sus remuneraciones representan un sueldo básico unificado que no permite cubrir sus necesidades, lo cuales conllevan a sentirse presionadas y a obtener dinero de forma fraudulenta.

Según benjamín García en el manual de la pérdida desconocida nos señala que los actos de injusticia, menosprecio o traición incentivan a los trabajadores a cometer actos deshonestos y eso se debe a:

Ilustración 9. Causas de resentimiento



Fuente: Benjamín García, Manual de la Pérdida Desconocida.

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Para profundizar sobre las causas que conllevan a los riesgos de fraude dentro de las empresas comerciales pequeñas, medianas o grandes, es importante evaluar porque el personal incurre en actos ilegales, cuales son los motivos principales que con lleva a cometer fraudes o a dar uso inadecuado a los activos de las empresas. Según lo mencionado en los párrafos anteriores, no solo la oportunidad da paso a cometer fraudes en las

empresas comerciales, sino también la necesidad de los implicados o defraudadores.

Para ello el autor Reimundo Urcia nos señala que existen dos tipos de indicadores de la necesidad.

La primera consiste en la situación económica de los defraudadores, que debido al crecimiento continuo acelerado de una economía con altas tasas de interés, el aumento de los precios en los productos de primera necesidad y deudas contraídas con terceros, da como resultado que sus ingresos no alcancen a cubrir en su totalidad las necesidades que poseen, ya que los sueldos percibidos son bajos o no son los sueldos esperados. Esto influye de manera indirecta en el comportamiento de un posible defraudador que no se encuentra satisfecho con su situación económica e incurre en el apoderamiento de activos de propiedad ajena.

El segundo indicador consiste en la necesidad legítima o circunstancial que tiene el defraudador, como son el cubrir con las necesidades escolares de sus hijos o cubrir gastos por enfermedades de sus familiares, es aquí donde, el defraudador ve la oportunidad y necesidad de conseguir dinero de la manera más fácil, hurtando el dinero de la empresa.¹⁴

Cabe recalcar que esta actividad sucede cuando el trabajador ha logrado la confianza total de sus jefes y es el encargado del control y manejo del dinero obtenido de las ventas diarias.

¹⁴ (Reimundo Urcia, 2013)

2.3.2. OPORTUNIDAD:

Las empresas comercializadoras de productos naturales poseen debilidades o ausencia de control interno, el cual permite al personal contar con una deficiencia en la supervisión de sus actos. El personal posee acceso, conocimiento y disponibilidad de tiempo para realizar acciones fraudulentas, como también se puede presentar la colusión para cometer fraudes.

Los controles internos son un conjunto de actividades o procesos diseñados para proporcionar seguridad razonable, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, dar mayor confiabilidad en la información recibida y cumplimiento de las políticas y normas establecidas de manera que nos ayuden a prevenir, detectar y minimizar los errores y fraudes en el desarrollo de las actividades en las empresas.¹⁵ Estos controles formaran parte de todos los procedimientos realizados por los miembros de la empresa, permitiendo de tal manera proteger los activos físicos y monetarios que ella posee.

La escritora Miranda Brookins, señala que las empresas pequeñas y medianas deben implementar protocolos mediante la creación de controles internos, de tal manera que permita al personal regirse a los procedimientos establecidos para cada actividad o proceso a ejecutarse.

Brookins también menciona, que la ausencia de controles internos ocasiona varias problemáticas en las empresas pequeñas, las cuales son: presencia de robos, fraudes, errores y la duplicidad de funciones para el personal, lo que permite una amplia brecha a la ocurrencia de actos dolosos.¹⁶

Una empresa pyme comercializadora de productos naturales que no cuente con controles internos adecuados, puede ocasionar grandes impactos en su estabilidad económica. Por tal razón, es importante que las empresas establezcan normas o políticas que ayuden a mejorar sus procesos y se

¹⁵ (Estupiñán Gaitán, 2006)

¹⁶ (Miranda Brookins, 2014)

pueda evaluar la eficiencia y eficacia de los mismos, ante los riesgos de fraudes presentados.

Pese a los riesgos que puede ocasionar la deficiencia de una estructura o diseño de los controles internos, una adecuada segregación de funciones evita que el riesgo fraude sea mayor y que el defraudador no tenga el control y manejo absoluto de bienes monetario y físico, así como el conocimiento de los controles internos que posee y las deficiencias de las mismas.¹⁷

Como lo mencionado el párrafo anterior, no solo la ausencia de controles internos provoca riesgos de fraude, sino también la falta de supervisión y monitoreo de los mismos. Según, el autor Mantilla, conceptualiza a la supervisión y monitoreo como proceso de inspección de los lineamientos establecidos y al correcto funcionamiento de los controles permitiendo evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y de identificar, evaluar y mitigar los riesgos de fraudes presentados. La evaluación que se realiza en este componente de control interno permite el seguimiento continuo a cada uno los riesgos de fraudes, y la valoración del desempeño de las actividades del personal.¹⁸

Según las encuestas realizadas por KPMG de Colombia, afirman que una de las señales que pueden indicar riesgos de fraudes es la falta de monitoreo y supervisión a los procedimientos, generando oportunidad a la manipulación de los activos, tanto los activos fijos como los inventarios, por parte del personal.¹⁹

Las empresas comercializadoras de productos naturales cuentan con una matriz y constan entre 4 a 7 sucursales. La presencia de varias sucursales y el manejo de poco personal, presenta una carencia en el área de monitoreo y supervisión. Permitiendo de esta manera que el personal cuente con

¹⁷ (S/N, 2014)

¹⁸ (Mantilla, 2006)

¹⁹ (KPMG, 2013)

suficiente tiempo para corregir errores, manipular el dinero y los activos de la empresa. El monitoreo es poco frecuente hasta el punto de ser inexistentes.

2.3.3. RACIONALIZACIÓN/ ACTITUD

La racionalización se encuentra ligada con una ausencia de ética y moral por parte del personal seleccionado. La persona que realiza el ilícito se siente conforme de lo que está haciendo o aprobando y adicional a eso justifica erróneamente su propósito delictivo, de tal manera no reconoce que está realizando algo ilícito, desterrando el sentimiento de culpabilidad, reconociéndolo como actos aceptables y teniendo incluso una deficiente demostración solidaria de sus acciones, sintiéndose conforme de sus acciones.

Según Oscar Quiroga en su blog de publicación, señala que las ansias de poder van de la mano con la inseguridad de las personas, esta inseguridad puede darse de acuerdo con el estatus económico de la persona o control y manejo de altos cargos ejecutivos quienes sumergidos no solamente en la administración pueden realizar actos ilícitos que afecten económicamente a las empresas. Y que el temor de perderlo todo lo alcanzado, hacen que las personas se envuelvan en la avaricia y envidia del poder considerados así como profesionales inescrupulosos con aire de poder absoluto.²⁰

Las ansias de poder tienen 2 caras. Si hablamos del poder como algo que contribuye al crecimiento de la sociedad, podemos afirmar que todo profesional tiene ansias de poder, ya que con ella se puede lograr grandes obras, mejor direccionamiento de empresas encaminado no solo al crecimiento propio, sino también el de la organización.

La otra cara de la moneda, se basa en el abuso y exceso de poder, ya que el solo hecho de querer más de lo logrado, el conseguir éxitos sobrepasando

²⁰ (Quiroga, 2013)

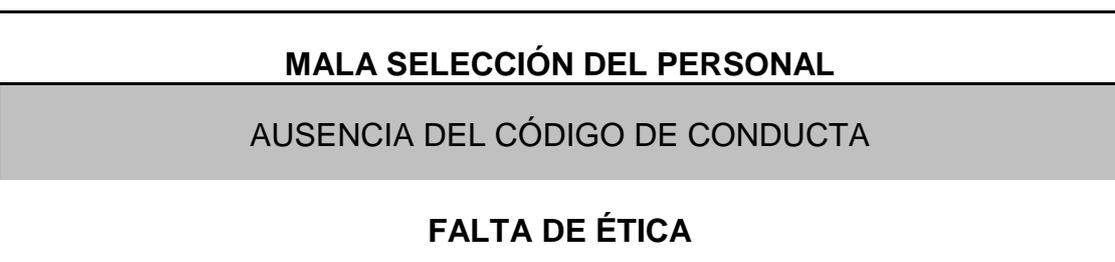
límites establecidos conlleve a corromper a las personas dejando sobre el piso los valores éticos y morales inculcados en la familia.

Si bien son ciertas las ansias de poder incentivan a las personas a cometer actos ilícitos como es la corrupción y esto se debe a que las empresas en general no cuentan con personal apropiado. No existe un reclutamiento adecuado y efectivo para seleccionar a personas honestas con principios éticos y valores.

Todos los factores antes mencionados, crean en el trabajador un resentimiento con la empresa la cual puede reflejarse mediante la ocurrencia de fraudes o actos deshonestos. Si un trabajador es motivado la probabilidad de que incurra en actos ilícitos es mínimo y su principal objetivo será contribuir en el crecimiento de las empresas como el crecimiento de su carrera profesional.

Es importante recalcar que la ocurrencia del fraude puede realizarse debido a los motivos que menciona la ilustración 10:

Ilustración 10. Motivos que causan la ocurrencia del fraude



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Mauricio Lefovich en su informe sobre “Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos”. Menciona que una de esas causas es la mala selección del personal. Indica que la selección errónea del personal, ya sea por carencia

de experiencia, aptitudes, actitudes o de orden moral puede ocasionar pérdidas por defraudaciones²¹.

La carencia de orden moral es un fenómeno que está abarcando grandes problemas de fraude en las pequeñas empresas, ocasionada por la ausencia de políticas adecuadas para la selección del personal. Debido a que las empresas comercializadoras de productos naturales son consideradas de medianas a pequeñas empresas, estas no cuentan con un sistema o metodología idónea de selección del personal. Por tal motivo, una de las causas que atañen a la ocurrencia de fraudes continuos es la mala selección del personal.

Según el manual de la pérdida desconocida, una correcta selección de personal requiere de la elección de trabajadores con un índice mínimo de deshonestidad e irresponsabilidad. La efectividad en la selección del personal contribuirá a la reducción de los riesgos de fraudes.

Las empresas comercializadoras de productos naturales deben seleccionar adecuadamente su personal, sobre todo tratándose del personal de ventas, ya que su actividad principal, es el manejo del inventario de fácil convertibilidad a recursos monetarios, el acceso a la mercadería y al efectivo en su totalidad. Por estas razones, la mala selección del personal ha ocasionado fraudes continuos en este tipo de empresas que han llevado a la quiebra de algunas sucursales.

AUSENCIA DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

La ausencia de un código de conducta, permite que el personal establezca sus propias normas morales de comportamiento en su desenvolvimiento de sus labores, permitiendo establecer actitudes con relación a su criterio o formación moral. Esto puede dar oportunidad al trabajador a empezar a

²¹ (Lefcovich, 2014)

cometer actividades fraudulentas debido a racionalizaciones erróneas, como lo es: “no estoy perjudicando a nadie”.

Julio Fernández aclara que el código de ética puede resultar eficaz contra la superación y lucha de los actos deshonestos, ya que al estar establecido, difundido e implementado obligatoriamente para todo el personal, su falta de cumplimiento se verá reflejada mediante sanciones disciplinarias y de carácter administrativo al personal externo a la empresa. Lo que permitirá una regulación constante del comportamiento del personal.²²

El código de conducta es aquel instructivo que establecerá la guía al comportamiento adecuado del personal durante el desarrollo de sus laborales. Hay actividades o comportamientos que no son prohibidos por el control interno, pero están fuera de los límites morales permitidos por la empresa, por este motivo es necesario contar con un código de conducta que detalle el comportamiento adecuado para las diferentes situaciones que se pueden presentar. De tal manera que no se dejara abierta alguna oportunidad para cometer alguna actividad indebida debido a la ausencia de normas que lo limiten.

El código de conducta se encuentra conformado y basado fundamentalmente en los valores que debe poseer cada empresa para su correcto desenvolvimiento. Los valores son la herramienta fundamental ya que guiaran el comportamiento adecuado del personal que se encuentra laborando o forma parte directa o indirectamente a la empresa. Los valores representan la base para el desarrollo confortable de las prácticas profesionales dentro de un ámbito limpio.

²² (Fernández & Fernández, 2001)

FALTA DE ÉTICA

La Falta de ética es considerado como una de las causas que motivan a incurrir en fraude, se puede afirmar que no solo la oportunidad y necesidad son las principales causas para cometer actos ilícitos, sino también va de la mano la racionalización de los trabajadores, quienes a pesar de estar cometiendo actividades ilícitas, presumen y aseguran que sus actos son los correctos y que cumplen con todos los lineamientos y procedimientos adecuados, dejando atrás sus valores éticos y morales.

Es aquí donde se valora y se refleja la ética de los profesionales. Frente a esta situación, la falta de ética es un problema que va más allá de nuestras actitudes, ya que se considera como algo propio de cada ser humano, el cual refleja los valores y comportamiento frente a diferentes circunstancias.

Como lo señala Aristóteles en una de sus frases " Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito".²³ Esto quiere decir que cada persona, construye lo que siembra, y son protagonistas de sus propias historias, son los encargados de cuidar la ética profesional y del fortalecimiento día a día, ya que al igual que los valores, este constituye el pilar fundamental para crecer como excelentes profesionales y lograr el éxito con actitudes honestas.

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores se resume en la frase sencilla de Stephen R. Covey publicada en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" donde señala: "Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha carácter; siembra carácter, cosecha un destino"²⁴

²³ (Aristóteles, 2014)

²⁴ (Covey, 1990)

2.4. SEÑALES DE ALERTAS O RED FLAGS



Las Red flags o banderas rojas según Tomas DiNapoli, son señales de alerta ante circunstancias no habituales o ciertas características que reflejan cambios en el desempeño de cada una de las personas que integran el ambiente laboral o transacciones inusuales que afectan la operación de la empresa. Este tipo de alertas permite visualizar, identificar, detectar y prevenir los posibles riesgos de fraudes.

La visualización de las señales de alerta por fraudes en la empresa comercializadora, permite la evaluación de cada uno de los factores que inciden a la ocurrencia del fraude las cuales son: Oportunidad, Incentivos y Racionalización.

Una de las características básicas que identifica las señales de alertas o banderas rojas son:

1. Por lo general, no siempre son transacciones o cambios significativos, pero la acumulación de varias situaciones inusuales reflejan la presencia de irregularidades que puedan afectar significativamente a la empresa.
2. No necesariamente se establece la existencia de la irregularidad, ya que esto podría ocasionar situaciones de alerta en el momento de revisiones o la ejecución de auditorías.

Entre los principales signos de advertencia para el indicio de fraude, según SMS Ecuador tenemos:

Ilustración 11. Señales de Advertencia o Red Flags

SEÑALES DE ADVERTENCIA



- Manipulación, falsificación, alteración de documentos o registros.
- Registro de Transacciones sin sustento.
- Malversación de Activos por parte de empleados, directivos y terceros.
- Aseveraciones falsas u omisión de los efectos de hechos o transacciones

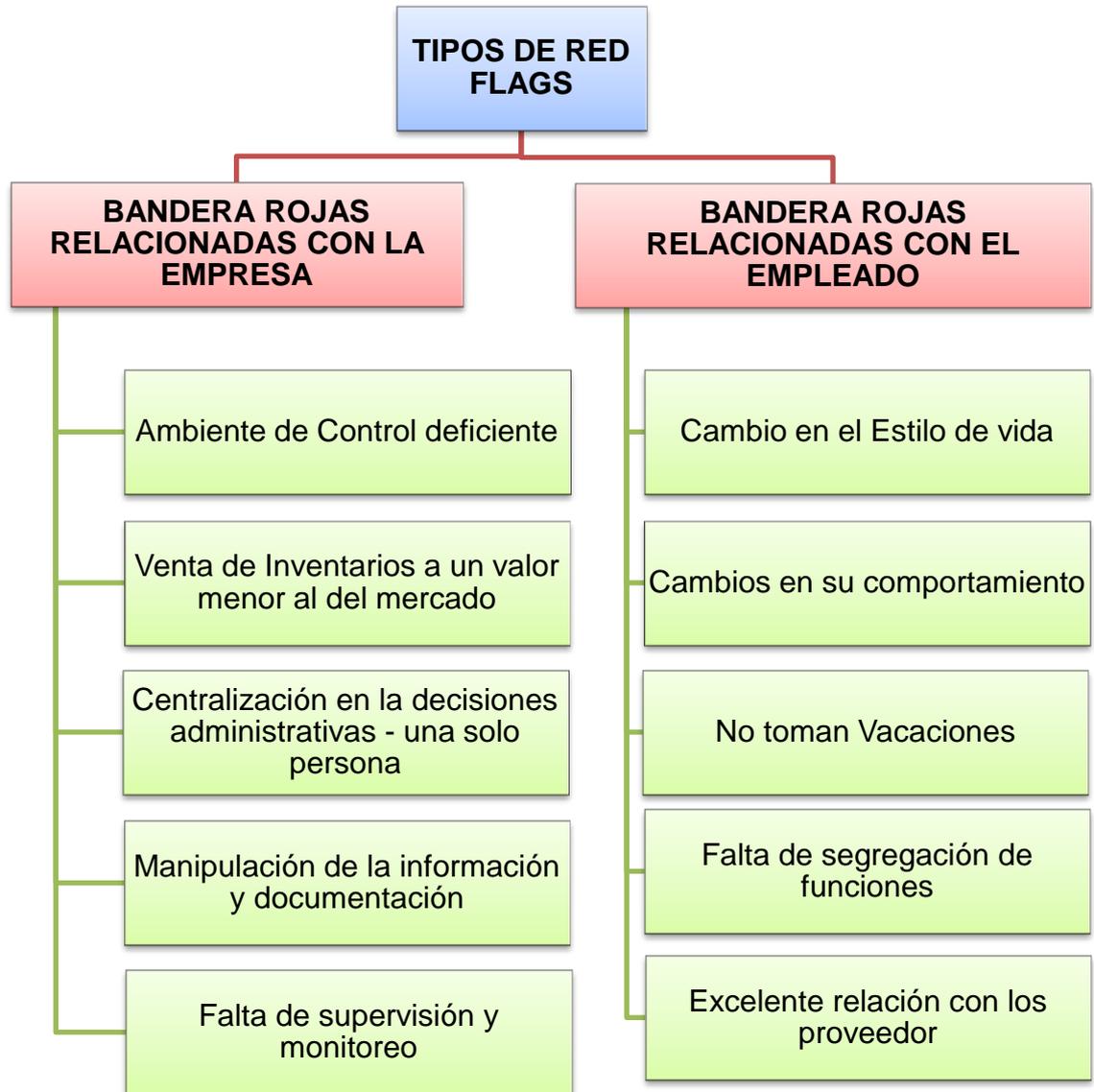
Fuente: SMS Ecuador

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

2.4.1. TIPOS DE SEÑALES DE ALERTA

Los tipos de señales o banderas rojas identificados en el proyecto de investigación, permiten evaluar los riesgos de fraudes, mediante circunstancias o comportamientos poco comunes, y además nos permite emitir soluciones para controlar los riesgos y tomar medidas para la prevención del fraude. Estos tipos de señales los indica la ilustración 12.

Ilustración 12. Tipos de Banderas Rojas - Red Flags en Only Natural



Fuente: Only Natural, basados en datos de Thomas DiNapoli

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

2.5. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE PREVENCIÓN

Identificados los tipos de señales, la administración debe estructurar un plan de prevención para la reducción o mitigación de los riesgos de fraudes, las cuales deben contener los siguientes puntos:

- ✓ Análisis y seguimiento de los riesgos de fraudes identificados.
- ✓ Establecer una correcta segregación de funciones.
- ✓ Definición y establecimientos de lineamientos, políticas y procedimientos.
- ✓ Mejorar el Ambiente laboral
- ✓ Mejorar Controles Internos
- ✓ Implementar Código de ética y conducta
- ✓ Evaluación continua de los riesgos.

2.6. TÉCNICAS ANTIFRAUDES

Las técnicas antifraudes son procedimientos alternativos que se utiliza en un auditoría forense con la finalidad de detectar y prevenir los riesgos de fraudes que afectan a la empresa. Los riesgos de fraude como ventas - compras ficticias, jineteeo de fondos, uso indebido de los activos o alteración física de inventario, en una empresa comercializadora de productos naturales no son detectables a simple vista, sino que se requiere de una indagación exhaustiva sobre actos o situaciones inusuales.

Según la G.A. Auditores y Consultores Gerenciales, consideran a las técnicas antifraudes como herramienta práctica para la investigación de actos inusuales, que un examinador de fraude o investigador utiliza para lograr la obtención de evidencia adecuada y necesaria para la comprobación de los mismos, de manera que permita brindar seguridad razonable ante los riesgos presentados.

SMS Ecuador y G A Grupos Asesores – Auditores y Consultores Gerenciales basados en su experiencia en la detección de fraudes en ventas, consideran que la técnica del Comprador Misterio es una de las técnicas de mayor aplicación en el descubrimiento de riesgos de fraudes.

2.6.1.COMPRADOR MISTERIOSO O MISTERY SHOPPER

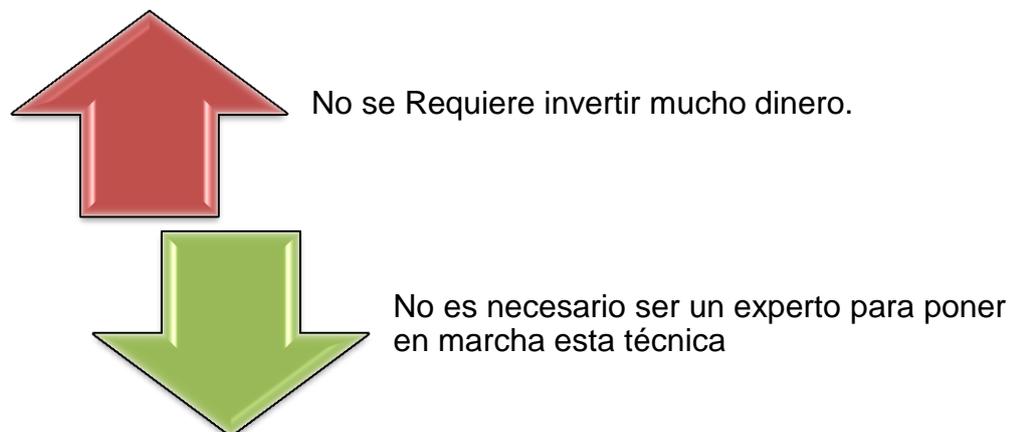
Según la ACFE en su Checkup del CFE para la prevención del fraude, considera que para detectar, investigar y resolver los potenciales riesgos de fraude es necesario utilizar procedimientos como el del comprador misterioso o llamado Mystery Shopper.

EL Comprador Misterioso es una técnica especializada y utilizada por auditores o expertos en la examinación y descubrimiento de los riesgos de fraudes en las operaciones principales, donde existe mayor circulación del efectivo, manejo y custodio de bienes.

La aplicación de este táctica antifraude surge cuando la empresa ha detectado fallos en las operaciones y sus ingresos son menores al año anterior o incurre en pérdidas continuas a pesar de que la demanda de sus productos no ha reducido y la frecuencia de los clientes es mayor. Es ahí donde los empresarios buscan un servicio de auditoría externa, de manera que brinde mayor seguridad e independencia en las revisiones.

Las ventajas que proporciona esta técnica para su aplicación se detallan en la ilustración 13.

Ilustración 13. Ventajas de la Técnica Mystery Shopping



Fuente: MRG Asociados, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Es por tanto que esta técnica del Comprador misterioso es considerada como una técnica sencilla, de fácil aplicación y eficiente al momento de detectar los riesgos de fraudes en las operaciones de la empresa.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR CON LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DEL COMPRADOR MISTERIOSO

1. Identificar las Señales de alerta sobre los posibles riesgos de fraude para lo cual la gerencia o administración solicita un servicio de Auditoría Interna para las revisiones de cierres de caja, facturas emitidas cruzadas con los valores depositados en la cuenta de la empresa. En caso de no detectar ningún hecho inusual, recurrir a una auditoría externa para dar mayor seguridad a las revisiones y si aun aplicando otras pruebas de auditoría no se detectan riesgos de fraudes, se procede a aplicar la técnica del comprador misterioso.
2. Seleccionar dentro del equipo de auditoría a una o varias personas a quien finjan ser cliente que compren al contado. Esta compra se realiza con dinero entregado por la empresa.

3. El siguiente procedimiento es la comprobación de las facturas originales obtenidas en la compra con las facturas consideradas en el cierre de caja.
4. Análisis de las diferencias encontradas en la comprobación de documentos emitidos y archivados.
5. Dar recomendaciones y conclusiones sobre la efectividad de la técnica aplicada.

Por otra parte, una de interrogantes que se hacen muchos empresarios antes de invertir en esta técnica del comprador misterioso es medir si dichas técnicas antifraudes resultan efectivas o no, en la prevención de riesgos de fraudes. Los consultores externos como SMS Ecuador y Grupo Asesores G.A., han utilizado la técnica del Comprador misterioso para la detección de riesgos de fraudes en la auditoría externa realizada en una distribuidora de telefonía celular, la obtención de evidencia.

PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA TÉCNICA DEL COMPRADOR MISTERIOSO

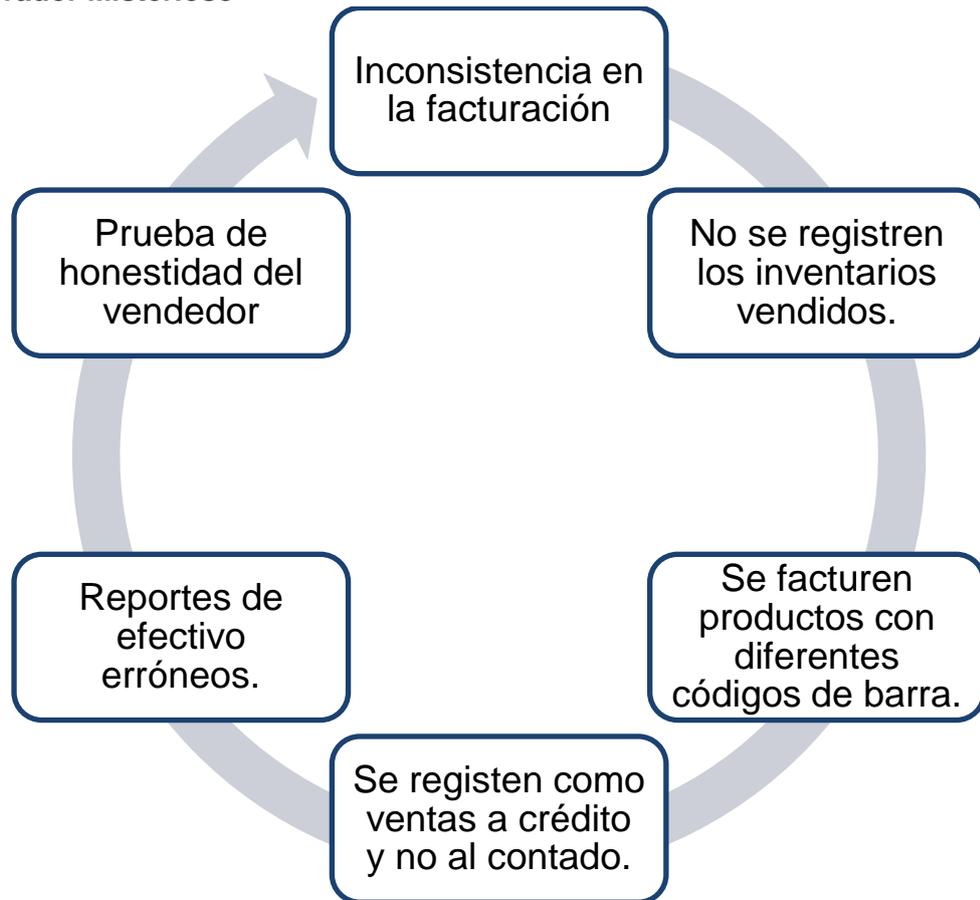
- ✓ Permite la detección de los puntos o áreas fuertes o débiles del negocio
- ✓ Mide la eficiencia de los controles internos de la empresa
- ✓ Valida la correcta segregación de funciones
- ✓ Permite la correcta selección de personal que sean honestos, responsables y con valores éticos y morales.
- ✓ Implementación de programas antifraudes

EVIDENCIA DECTECTADA POR LA TÉCNICA ANTIFRAUDE DEL COMPRADOR MISTERIOSO

Basados en Auditorías forenses llevadas a cabo por las firmas auditoras SMS Ecuador y Grupo de Asesores, detallan que los resultados de las pruebas aplicadas se detectaron dos tipos de fraudes: Robo de efectivo y

jineteo de fondos. En la ilustración 14 se detalla los riesgos detectados con la aplicación de esta técnica.

Ilustración 14. Riesgos detectados con la aplicación de la Técnica del Comprador Misterioso



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

2.6.2. REVISIONES SORPRESIVAS

Basado en la NIA 240 y SAS 99 también nos señalan que los procedimientos a seguir en respuesta a los riesgos de representación errónea de importancia relativa debido a los fraudes a nivel de aseveración es la aplicación de pruebas o técnicas antifraudes, en la cual incluyen la modificación o cambio en la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos. Para el ello esta norma de auditoría cita los siguientes ejemplos de prueba antifraudes más utilizadas por empresas pequeñas, medianas o grandes.

Tabla 3. Pruebas antifraudes más utilizadas en Empresa Pymes

<ul style="list-style-type: none">• Revisiones sorpresivas de activos físicos como monetarios.
<ul style="list-style-type: none">• Revisar Inventarios al final de periodo que se informa
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistar al personal involucrado en actividades donde se ha identificado los riesgos de fraudes
<ul style="list-style-type: none">• Discutir el alcance del trabajo que se necesita para cubrir riesgo de fraude con auditores independientes.

Fuente: NIA 240 y SAS 99

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Según Petter Goldman²⁵, en su libro Antifraud Riskand Control Workbook, señala que la medida de detección básica que las empresas deben aplicar para prevenir fraudes en las operaciones diarias es una Auditoría Sorpresiva.

La Auditoría Sorpresiva es una de las técnicas de revisión de los procedimientos sin previo aviso, en fechas y ubicaciones inesperadas realizados por los examinadores de fraudes o investigadores. La ejecución de esta indagación sorpresa evita que el personal deshonesto oculte

²⁵ (Goldmann, 2009)

actividades ilícitas y establezcan lugares predeterminados, donde los riesgos de fraudes son mínimos y no existe evidencia alguna.

Las empresas deben llevar a cabo este tipo de revisiones por lo menos una o dos veces al año, para evitar la ocurrencia de fraudes. Al mismo tiempo, se debe aplicar las técnicas disuasivas, las cuales consisten en señales de advertencia sobre futuras revisiones en cualquier momento sin previo aviso como por ejemplo, una observación de inventarios físicos en diferentes instalaciones o bodegas, arqueos de caja y revisiones en el sistema. Este procedimiento permite que el personal deshonesto premedite si comete o no actividades ilícitas y será lo suficientemente inteligente como para no incurrir en actos inusuales que perjudiquen su permanencia en la empresa, serán menos propensos a cometer delitos, ya que en algún momento podrán ser investigados.

Para estos casos, es importante que la empresa cuente con una supervisión y vigilancia continua de los riesgos de fraudes. Para ello deben establecer o implementar las siguientes técnicas de vigilancia:

- ✓ La implementación de cámara de televisión de circuito cerrado. Permitirá tener una supervisión adecuada y eficaz de los bienes tanto de inventarios como de las instalaciones de la empresa y permitirá la detección del fraude físico como los que detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Detección del fraude físico mediante cámara de televisión de circuito cerrado

○ Uso inadecuado de las instalaciones
○ Robo de inventarios por parte de los vendedores y clientes
○ Ingreso y Salidas de Inventarios

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

- ✓ **Informantes Confidenciales.** Es una de las técnicas de vigilancia eficaz que permite obtener información sobre actividades irregulares que afectan a la empresa y permite detectar los principales involucrados.

2.6.2.1. REVISIÓN SORPRESIVA DE ACTIVOS FÍSICOS COMO MONETARIOS

Consiste en la obtención de evidencia en respuesta a los riesgos de fraudes detectados mediante procedimientos de revisión sorpresiva o sin aviso previo en los distintos lugares o ubicaciones donde se encuentra los inventarios con la finalidad de evitar manipulación en las cantidades físicas como en registros contables. Y en cuanto al manejo del efectivo nos permitirá realizar arqueos de manera sorpresiva y en fechas inesperadas.

Durante una revisión sorpresiva se realizan procedimientos como los que se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Procedimientos de Revisión Sorpresiva

<ul style="list-style-type: none"> • Observación o inspección física de inventarios en base al detalle entregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corroborar cantidades pendientes con los clientes que tengan convenios de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos que sustenta la mercadería existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los convenios de ventas que posee la empresa (detalle fecha entrega, condiciones de devoluciones de mercadería).

<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los registros de inventarios antes y después del conteo físico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el registro de las devoluciones.
---	--

Fuente: NIA 240 y SAS 99

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Además, esta técnica antifraude permite visualizar si la empresa cuenta o no con controles adecuados y eficientes en cuanto al manejo y control de los inventarios, registros adecuados, permitiendo al auditor emitir recomendaciones para reducir los riesgos de fraudes.

2.6.2.2. REVISIÓN DE INVENTARIOS AL FINAL DE PERIODO QUE SE VA INFORMAR

Esta técnica al igual que la revisión sorpresiva de los activos, se lleva a cabo con la finalidad de evitar la manipulación en las cantidades reflejadas en registros al final del periodo, permite la verificación de las cantidades reales existentes y corroborar la información con los datos que han sido entregados para su revisión.

2.6.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL: PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD

Como dice Warren Buffet "Al contratar personal, lo que se busca son tres cualidades: integridad, inteligencia y energía. Si careces de la primera, las otras dos acabarán contigo".

La selección y reclutamiento del personal es un proceso que procura determinar los candidatos que se desenvolverán con éxito durante el desarrollo de sus labores si llegasen a ser contratados.

La selección del personal permite realizar una comparación de las diferentes cualidades de cada vacante con las exigencias y responsabilidades de su cargo.

Durante este proceso no es suficiente la recepción de una hoja de vida, recomendaciones y entrevistas, es importante identificar a un posible personal que cuente con valores formados que sean confiables y honestos. Para poder identificar o calificar la confiabilidad y honestidad de los postulantes a un cargo, es necesario realizar test que puedan medir mediante una puntuación o calificación.

Existen empresas dedicadas al desarrollo y a brindar soluciones para poder evaluar la estabilidad e integridad laboral, tales como MIDOT (Ensuring Personnel Integrity), considerada como una empresa líder global en la evaluación de integridad y ética del personal, ya que el elemento esencial en un trabajo es poder contar con un personal confiable, se ve reflejado en la calidad de servicio y reputación de la empresa, visualizando cualquier irregularidad en la rentabilidad económica de la empresa.

Empresas como MIDOT realizan test para medir la integridad, se los pueden realizar en dos etapas:

1. Test pre- empleo
2. Test de Evaluación periódica de integridad a empleados actuales

El test pre-empleo tiene como objetivo evaluar los riesgos de que sus candidatos postulantes a los cargos puedan cometer delitos laborales mediante una correcta evaluación de las actitudes y comportamientos. La ejecución de estos test previa a la contratación de un postulante, permitirá a la empresa seleccionar al personal idóneo basado en sus valores y honestidad.

Es importante conocer que el siguiente empleado que se contrate en una empresa puede influir de manera positiva o negativa, puede ocasionar el éxito o el fracaso de la empresa.

La ausencia o bajo nivel de integridad en una persona puede verse reflejado en actos tales como:

- ✓ Robos
- ✓ Sustracción del dinero
- ✓ Sustracción de la información
- ✓ Sobornos
- ✓ Engaños

La aplicación de estos test permite visualizar una puntuación general con base en el posible riesgo potencial de que un empleado se vea involucrado delitos debido a su comportamiento inadecuado en el trabajo.

El test de Evaluación periódica de integridad a empleados actuales es efectuado debido a que hay factores tales como la satisfacción que se ven inmiscuidos en los cambios del comportamiento del personal que varían de acuerdo con las circunstancias tales como: cambio de puesto o supervisiones.

Entre los principales beneficios que brinda una correcta selección mediante la aplicación de test son los siguientes:

- ✓ Disminuir los riesgos de fraudes
- ✓ Disminuir la desaparición del dinero
- ✓ Disminuir conductas ineficientes
- ✓ Evitar la fuga de información
- ✓ Delegar los recursos económicos al personal confiable

Es necesario evaluar constantemente al personal para medir su integridad y comportamiento durante el desarrollo de sus labores. Hay factores o hechos que pueden incentivar al personal a alterar su integridad realizando actos fraudulentos.

Ilustración 15. Test de Integridad



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

La finalidad de poder escoger a los mejores candidatos para los cargos de vendedores en las empresas comercializadoras es de vital importancia ya que ellos son los encargados del manejo de grandes volúmenes de inventario y de recursos monetarios correspondientes a las ventas diarias.

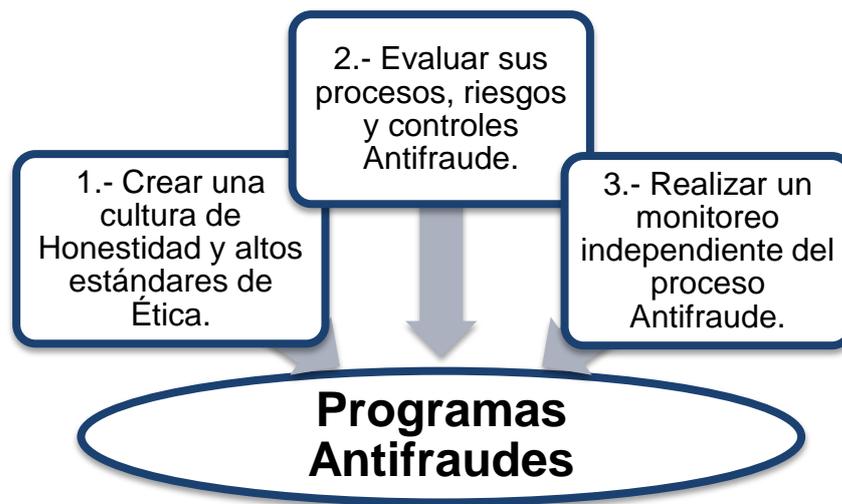
2.7. PROGRAMAS ANTIFRAUDES

Los programas antifraudes con el transcurso de los años se han ido desarrollando y perfeccionando debido a las necesidades de las empresas frente a los fenómenos de fraude. Los programas contienen aspectos necesarios que constituye la base de un control exitoso en todo negocio permitiendo disuadir o mitigar la ocurrencia del fraude.

SMS Auditores es una firma de Auditoría Externa con cobertura nacional en Ecuador que emite boletines informativos o reportes especiales tales

como “Programa Antifraude: Guía para prevenir y detectar fraude”²⁶. En dicho reporte considera 3 programas antifraudes fundamentales para las empresas, dichos programas son considerados como líneas de defensa los cuales se detallaran a mediante la siguiente ilustración:

Ilustración 16. Programas Antifraudes



Fuente: SMS Auditores Ecuador

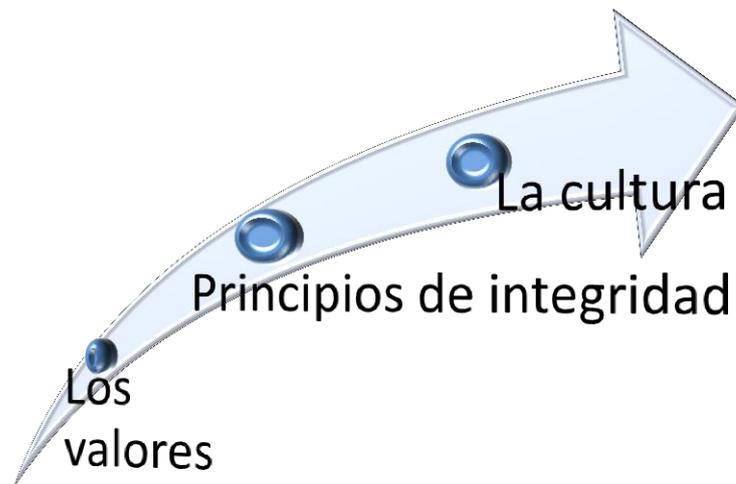
Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

²⁶ (SMS Auditores Ecuador , 2013)

2.7.1.PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA: CREAR UNA CULTURA DE HONESTIDAD Y ALTOS ESTÁNDARES DE ÉTICA.

La Asociación examinadora de fraude certificado (ACFE), indica que la cultura antifraude es importante y debe ser implementado desde la alta dirección en el cual debe ser incluido:

Ilustración 17. Factores de Comportamiento adecuado.



Fuente: ACFE “Association of Certified Fraud Examiners”

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Los tres factores guiarán el adecuado comportamiento de los miembros de la organización en el desarrollo de sus labores cotidianas.

Mediante la creación de una cultura de honestidad y altos estándares de ética, se debe mencionar de forma explícita que la empresa en relación con la nula intolerancia a cualquier comportamiento o conducta inadecuada sin importar el grado de impacto.

La Asociación examinadora de fraude certificado considera que el alcance de la creación de una cultura de honestidad es poder establecer las políticas, normas, reglas, lineamientos y la debida conducta que deberá acatar todo aquel personal que ingrese a laborar a la empresa permitiendo de tal manera evitar la ocurrencia de prácticas inapropiadas enfocados en salvaguardar la integridad de la empresa.

La formalización de la implementación de una cultura de honestidad y ética garantiza la responsabilidad y el compromiso de aquellos individuos que interactúan en la empresa como los son: los altos directivos, personal operativo, proveedores y clientes.

El conferencista e instructor Jorge Badillo Ayala, Auditor Interno Regional – Sudamérica de Kinross Gold Corporation, durante una conferencia sobre los “Programas y controles anti-fraude: esfuerzos conjuntos para combatir un enemigo común”, menciona que en cada uno de los programas antifraudes se debe considerar varios temas importantes a recalcar para su adecuada aplicación. En la siguiente ilustración 18, Jorge Badillo enumera aspectos que deben de ser considerados en el programa antifraude: crear una cultura de honestidad y ética elevada.²⁷

Ilustración 18. Cultura de honestidad y ética elevada.



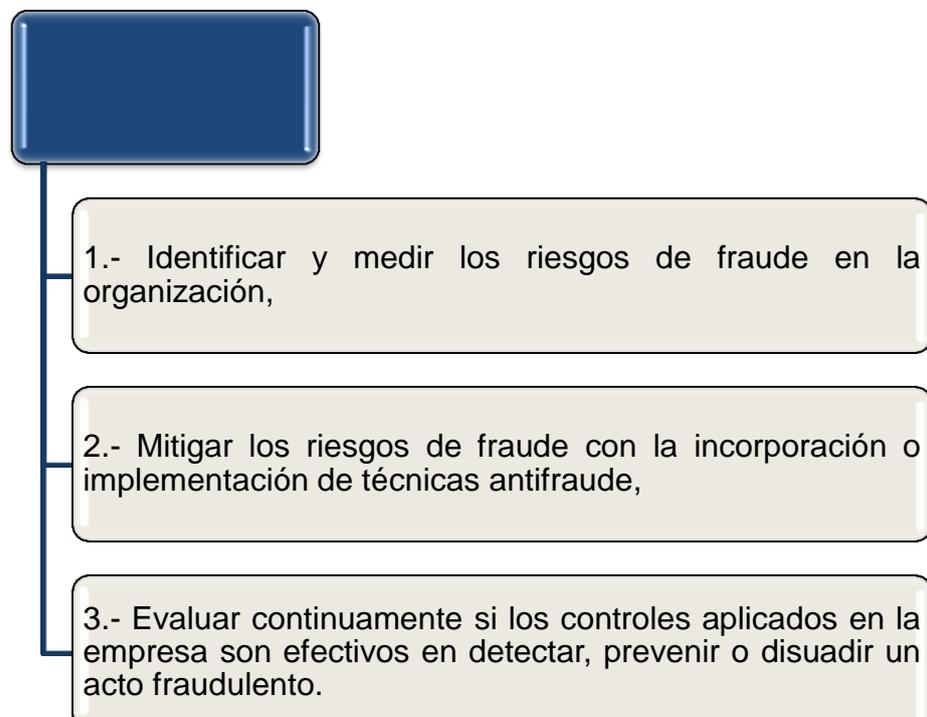
Elaborado por: Jorge Badillo Ayala

²⁷ (Badillo Ayala, Jorge, 2013)

2.7.2.SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA: EVALUAR SUS PROCESOS, RIESGOS Y CONTROLES ANTIFRAUDE.

En la Guía para prevenir y detectar fraude emitida por la firma de auditoría SMS Ecuador, menciona 3 aspectos que todas las organizaciones deben considerar para ser proactivos contra la ocurrencia de actos fraudulentos. En la ilustración 19 se detallan los 3 aspectos.

Ilustración 19. Evaluación de procesos, riesgos y controles antifraudes



Fuente: SMS Auditores Ecuador”

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

La identificación y medición de los riesgos de fraudes es responsabilidad de los la alta administración, son aquellos que deben estar en pleno conocimiento si la empresa se encuentra susceptible o no a la ocurrencia de algún tipo de fraude tales como la apropiación indebida de los activos, corrupción o información financiera fraudulenta.

La implementación del programa antifraude permitirá evaluar desde el nivel jerárquico más alto hasta el nivel operativo en relación con la posibilidad u oportunidad de ocurrencia de fraude y su impacto en el desempeño económico de la empresa.

2.7.3. TERCERA LÍNEA DE DEFENSA: REALIZAR UN MONITOREO INDEPENDIENTE DEL PROCESO ANTIFRAUDE.

El monitoreo es fundamental para la verificación del cumplimiento de los controles. Esta tarea generalmente se lo asigna a los altos niveles jerárquicos, pero de acuerdo con lo mencionado por SMS Ecuador, es recomendable que todos participen en el desarrollo de esta actividad.

La implementación de un programa antifraude permite a las organizaciones contar con la implementación de acciones preventivas y correctivas frente a los fenómenos de fraudes que pueden ocurrir. De acuerdo con la ilustración 20, un programa antifraude permitirá a la empresa:

Ilustración 20. Programa Antifraude.



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

En el capítulo 3, nos enfocaremos a la metodología de investigación adoptada, donde se definirá los rasgos fundamentales, la modalidad y el diseño aplicado a nuestro proyecto de investigación, resaltando las principales características que conlleva a la utilización de esta metodología.

3.1. EL ESTUDIO DE CASO

Robert K. Yin es el investigador más citado en todos los proyectos e investigaciones de ciencias sociales, educativas, culturales en donde la metodología de estudio de casos, es considerado como herramienta básica para el desarrollo de proyectos de investigaciones.

De acuerdo con Yin, el estudio de caso es una investigación empírica que se dedica al estudio de un caso o fenómeno contemporáneo que se encuentra dentro de un contexto real.

Este tipo de estudio es utilizado por las diferentes disciplinas científicas, es frecuentemente aplicado y destacado en algunos manuales y textos empíricos tales como los realizados por: LMintzberg, Lawrence y Lorsch entre otros.

Autores como Stake definen al estudio de caso como un estudio particular que conlleva a la complejidad de un caso en específico que ayudará a entender su comportamiento en circunstancias singulares.²⁸

²⁸ (Cabrera, Eumed.net, 2006)

3.1.1. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso posee características peculiares que los distingue de otras metodologías. Existen varios autores que mencionan diferentes características de este estudio. En la tabla 6, según el autor Perez Serrano²⁹ considera que las principales características de la metodología del estudio de caso son:

Tabla 6 .Características del Estudio de Caso

Descriptivo:	Se considera el estudio de caso como descriptiva porque permite establecer una narrativa del fenómeno estudiado mediante la descripción de las variables.
Particularista:	Se la denomina particularista, debido a que característica esta dirigida a analizar y descubrir fenómenos únicos, enfocada a comprender exhaustivamente la realidad específica, permitiendo ser este un individuo, una situación, un grupo o fenómeno.
Inductivo:	Es inductivo ya que permite obtener conclusiones globales a partir de premisas que continen datos particulares de tal maner permite establecer hipótesis.

²⁹ (Serrano, 2013)

Heurístico	Tiene como finalidad ampliar y afirmar el fenómeno que ya se conoce. Es considerado como una estrategia amplia para la toma de decisiones.
-------------------	--

Fuente: Pérez Serrano, 1994

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Como fue detallado en el cuadro explicativo anterior, las características del estudio de caso que son consideradas importantes, según Pérez Serrano son 4, las cuales brindan la facilidad de poder comprender el uso de esta metodología.

Se debe destacar que tanto las características particularista como la descriptiva brindan factores peculiares que se adhieren a este proyecto de investigación, como es el hecho de que está dirigido a analizar y descubrir un fenómeno en particular de un caso único como lo es el caso de Only Natural, permitiendo de tal manera realizar una narrativa de las circunstancias que conllevan a enfrentar el fenómeno de esa empresa en específico.

El uso de la metodología de estudio de caso en el proyecto de investigación permite establecer sus propias características y ventajas que son:

Características:

1. Indagar a profundidad y adquirir mayor conocimiento sobre el fenómeno que se pretende estudiar.
2. Establecer el estudio de un caso en particular,
3. Investigar aquellos fenómenos en los que se busca una respuesta al “porque ocurren y como ocurren” los fraudes.
4. Establecer conclusiones sobre el caso estudiado en particular y a la toma de decisiones

Ventajas:

1. La información obtenida de los estudios de caso son considerados de gran importancia ya que son generalizados como experiencias reales de las personas, empresas y organizaciones.
2. El desarrollo del estudio de un caso permite al investigador ampliar y mostrar la complejidad de un fenómeno de la vida social.
3. Puede ser considerarse como un subconjunto de una investigación de acción más amplia, ya que los estudios de casos contribuyen a la práctica mediante las experiencias reales.

Las características y ventajas que conforman la aplicación de la metodología de estudio de caso que ya fueron mencionados, ratifican que esta técnicas de vital importancia para poder evaluar y estudiar la creciente complejidad de los diferentes fenómenos que acogen a las organizaciones, esto permitirá una investigación de carácter exploratorio.

3.1.2. DEBATE SOBRE EL ENFOQUE DEL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso dentro de la metodología de la investigación ha sido muy debatido. Varios autores clasifican de diferente manera al estudio de casos. Para poder interpretar de mejor forma se definirá primero lo detallado en la tabla 7.

Tabla 7. Enfoque del Estudio de Caso

TERMINO	DEFINICIÓN
Metodología	<ul style="list-style-type: none">• La metodología es el estudio del método.• La metodología es un enfoque global para estudiar una investigación específica.
Método	<ul style="list-style-type: none">• Es el procedimiento a realizar para alcanzar los objetivos.• El método es una técnica utilizada para la recolección de datos o información.

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

De acuerdo con Otley y Berry el estudio de caso es considerado un método de investigación que puede formar parte de diferentes metodologías, sin embargo, para otros escritores como Van Wynsberghe y Khan este estudio es considerado como una metodología en la cual se utiliza varios métodos.³⁰

A pesar de las diversas opiniones emitidas por los autores entendidos en el tema, en este proyecto de investigación será utilizado el estudio de caso como la metodología de investigación, permitiendo de tal manera ser adoptado como una herramienta de aclaración y obtención de información o datos.

³⁰ (MONGE, 2010)

3.1.3.DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Algunos autores establecen diferentes estructuras para el desarrollo del estudio de caso. Stake indica que no hay una estructura específica ni pasos delimitados para su desarrollo. A pesar de las diferentes opiniones, se ha seleccionado 2 auditores con diferentes criterios. A continuación se menciona en un cuadro las diferentes etapas del estudio de caso de acuerdo con Yin y Montero-leon, las cuales establecen 5 etapas como propuesta de pasos a seguir.

Tabla 8. Diseño de Estudio de Caso

MONTERO Y LEON (2002)³¹	YIN(1989)³²
1. La selección y definición del caso	1. Elaboración de las preguntas del estudio
2. Elaboración de una lista de preguntas.	2. Elaboración de las proposiciones
3. Localización de las fuentes de datos.	3. Identificación y desarrollo de las unidades de análisis y unidades de trabajo
4. El análisis e interpretación.	4. La unión lógica de los datos con las proposiciones
5. La elaboración del informe.	5. Criterio para interpretar los descubrimientos

Fuente: Montero, 2002; Yin, 1989

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

³¹ (MONGE, 2010)

³² (Ramírez, wacra.org, 2008)

El diseño del estudio de caso aplicado en el proyecto de investigación fue basado en la propuesta de etapas establecidos por Yin. De esta manera, se ha diseñado un modelo en particular para su aplicación adecuada en este caso como es el que se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 21. Diseño de la metodología aplicada en Only Natural



Fuente: Montero, 2002; Yin, 1989

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

3.1.4.FUENTE DE EVIDENCIA CUALITATIVA

La fuente de evidencia utilizada en el proyecto, se desarrollará mediante la recolección de datos cualitativos. Gómez, Flores y Jiménez (1996) establecen que la investigación cualitativa se enfoca al estudio de la realidad, es decir, tal y como suceden las cosas o hechos en el ambiente natural, el cual implica una cualidad interpretativa sobre acontecimientos relevantes y el involucramiento de las personas en el fenómeno presentado. Señala que la investigación cualitativa involucra el uso de técnicas adecuadas para la recopilación de datos como son la entrevista, estudio de casos, historias, práctica y experiencia personal, vivencia cotidiana, situaciones ambiguas, entre otras.³³

Según, Taylor y Bogdan (1984:20-21) señala que la investigación cualitativa “produce datos descriptivos”, es decir a todo lo relacionado a las palabras de las personas, sean estas habladas o escritas y la descripción del entorno sobre las conductas observables³⁴, mientras que el autor Ruiz Olabuénaga (1996:23) señala que hablar de métodos cuantitativos, se relaciona con un forma o modo de investigar sobre fenómenos sociales relevantes en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta satisfactoria y adecuada a problemas específicos a los que se enfrentan esta investigación³⁵.

La fuente de evidencia cualitativa permitirá utilizar varias herramientas de recolección de evidencia o información, de tal manera que será aplicada para el análisis del estudio de caso de la empresa Only Natural

En el capítulo 4 se detallaran las diferentes técnicas de evidencia cualitativas que se utilizan para la recolección de información y el desarrollo del estudio de caso.

³³ (Gómez, G. R., Flores, J. G., Jiménez, E. G., 1996)

³⁴ (Taylor, S. J./ Bogdan, R., 1987)

³⁵ (Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, 1996)

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO

4.1. EL FENÓMENO ABORDADO

Una de las primeras actividades que se deben realizar durante el desarrollo de la metodología del estudio de caso, es definir claramente que es lo que se quiere descubrir, analizar o aportar para el desarrollo de alguna problemática social. Se debe identificar cuál es la naturaleza del fenómeno en análisis y las preguntas que se contestarán durante el desarrollo del proyecto de investigación.

En este proyecto de investigación, el fenómeno que se va a estudiar es la problemática a la cual se enfrenta la empresa comercializadora de productos naturales Only Natural frente a los fraudes que enfrentan con frecuencia, cuales son los riesgos de fraude, los tipos de fraude y las causas que conllevan a que se permita la ocurrencia de fraudes en la misma.

Se pretende entender el comportamiento y la necesidad de la empresa Only Natural, para proceder con la identificación de las mejores técnicas antifraudes que serán recomendadas a la empresa Only Natural para contribuir a la disminución o mitigación de la ocurrencia de fraudes.

4.2. PREGUNTAS DEL ESTUDIO

El diseño del estudio de caso establece la creación de un conjunto de preguntas que reflejan directamente la necesidad del desarrollo del proyecto de investigación.

Es importante recalcar que el conjunto de preguntas no se encuentran direccionadas para el lector, sino para el investigador, teniendo como finalidad garantizar que las respuestas a dichas preguntas cubran todas las expectativas del proyecto de investigación. De tal manera se podrá contrastar con las hipótesis planteadas inicialmente.

Esto nos aclara que las preguntas que son establecidas no son aquellas que serán usadas en la obtención de evidencia mediante la entrevista. Estas son otro tipo de preguntas guías, para el cumplimiento del objetivo del proyecto de investigación.

Estas preguntas serán respondidas mediante el análisis de la información obtenida por diversas fuentes o técnicas aplicadas.

Este tipo de preguntas de investigación son caracterizadas de tipo exploratorias como ¿Qué? o bien ¿Cómo?

Tabla 9. Preguntas Tipo Exploratorias

<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son los riesgos de fraude de mayor incidencia en la empresa Only Natural?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las técnicas antifraudes adecuadas para una empresa pyme comercializadora de productos naturales?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es el diseño de técnicas antifraudes aplicable a la empresa Only Natural?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo se van a implementar las técnicas antifraudes en la empresa Only Natural?

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

4.3. PROPOSICIONES

La búsqueda de resultados en un proyecto de investigación conlleva a plantear hipótesis o posibilidades de criterios, como se muestra en este proyecto para poder verificar la probabilidad de que las técnicas antifraudes sean lo suficientemente válidas, adecuadas y permita el análisis desde diferentes perspectivas, de tal manera que permita disminuir los riesgos de fraudes en la empresa Only Natural.

El planteamiento de la hipótesis tiene como criterio fundamental dar explicaciones validas sobre los fenómenos que se presentan en la empresa Only Natural, además se estudiara y demostrara que con la aplicación de técnicas antifraudes, se mitigarán los riesgos de fraudes por malversación de activos.

Cada hipótesis de este proyecto está inmersa a un análisis de criterios o argumentos que pueden ser aceptadas o rechazadas dentro de un campo de estudio. Es decir, si las proposiciones se acogen a los resultados planteados

y cumplen con los criterios teóricos utilizados en la ejecución del proyecto, de manera que se pueda obtener evidencia suficiente y apropiada que sustente nuestro estudio.

El diseño e implementación de técnicas antifraudes en la empresa Only Natural, nos permite desarrollar y comprobar mediante una prueba empírica que las técnicas antifraudes recomendadas por expertos contribuyen al mejoramiento de la administración y control de los productos tanto monetarios como de bienes. Aceptada o rechazada la proposición, se procede a la profundización y explicación de la teoría incluida en el marco teórico de esta investigación además, a la apertura de nuevos conocimientos que permitan ampliar y validar aspectos reales.

El valor principal de este proyecto basado en la aplicación del estudio de caso, propone nuevos elementos utilizados y recomendados para evitar riesgos de fraudes que afecten significativamente a la empresa.

Por otra parte, las proposiciones planteadas definen los criterios de evaluación y se enlazan directamente a preguntas o a un conjunto de preguntas que serán contestadas para la obtención de datos, las cuales se someten a procedimientos de selección, interpretación y evaluación de datos. A fin de conseguir evidencia suficiente, confiable y apropiada que requiere el proyecto para el diseño e implementación de técnicas antifraudes.

4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR

Entre las técnicas de investigación más utilizadas en el campo de estudio de ciencias sociales, se destaca la Entrevista, según los autores Taylor y Bogdan (1987)³⁶ consideran que la mejor forma de obtener información confiable y acertada mediante la metodología del estudio de caso, es la investigación hacia la gente, dicho en otras palabras, una entrevista a profundidad, la cual consiste en un encuentro personalizado cara a cara con el entrevistado, enfocándose a la comprensión de la investigación.

La recolección de información es de forma oral y personalizada, de esta manera, permite analizar el comportamiento humano, opiniones, creencias, valores y actitudes, logrando una entrevista con éxito. Para ello, el autor Cohen William³⁷ considera importante destacar los puntos definidos en la tabla 10.

Tabla 10. Tips para lograr el éxito en una entrevista

✓ Verse y Actuar como Profesional, y tener empatía con el entrevistado
✓ Realizar preguntas esenciales y claras.
✓ Tomar notas de hechos relevantes durante la entrevista
✓ Evitar dar recomendaciones o consejos
✓ Identificar emociones por expresiones emitidas por el informante.
✓ Finalizar entrevista (Agradecimiento al entrevistado)

Fuente: Cohen William, 2003

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

³⁶ (Taylor, S. J./ Bogdan, R., 1987)

³⁷ (Cohen, 2003)

4.4.1. TIPOS DE ENTREVISTAS EN UN ESTUDIO DE CASO

La estructura y diseño de una entrevista según cita en su investigación García y Hernández³⁸ se subdividen en tres tipos que se detallan en la ilustración 22.

Ilustración 22. Estructura y Diseño de una entrevista a profundidad



Fuente: La Entrevista citado por García y Hernández, 2010

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Entrevista Estructurada: Es aquella que se realiza previa planificación para la elaboración de preguntas, las cuales se irán coordinando de acuerdo con su estructuración. El entrevistador se limitará a recibir información concreta y exacta. Por lo general este tipo de entrevistas contienen preguntas cerradas.

Entrevista Semiestructurada, se lleva a cabo previa planificación del trabajador. En este caso las preguntas formuladas son de tipo abiertas, permitiendo al investigador obtener información adicional o recibir una respuesta con un valor agregado, para lo cual el entrevistador debe colocar

³⁸ (García & Hernández, 2010)

su total atención a las respuestas recibidas durante el proceso que dure la entrevista.

Entrevista no Estructurada o abiertas: Es un tipo de entrevista que no requiere de una planificación, y la información recibida es acorde a la conversación fluida que mantienen el entrevistado y entrevistador. Las preguntas fluyen en función del avance del diálogo establecido.

Ruiz Olabuénaga³⁹, en su libro “Metodología de la Investigación Cualitativa” menciona que la entrevista no estructurada o abierta es también considerada como una entrevista a profundidad, cuyo objetivo se basa en comprender hechos o circunstancias de la realidad, más que la búsqueda de explicaciones, alcanzando así una respuesta favorable, justa y sincera. En este tipo de entrevista, el entrevistador tiene el dominio absoluto de la conversación, ya que a menudo continua con el diálogo y éste debe cumplir con las tareas señaladas antes de la entrevista.

Para ello, se lleva a cabo las siguientes actividades:

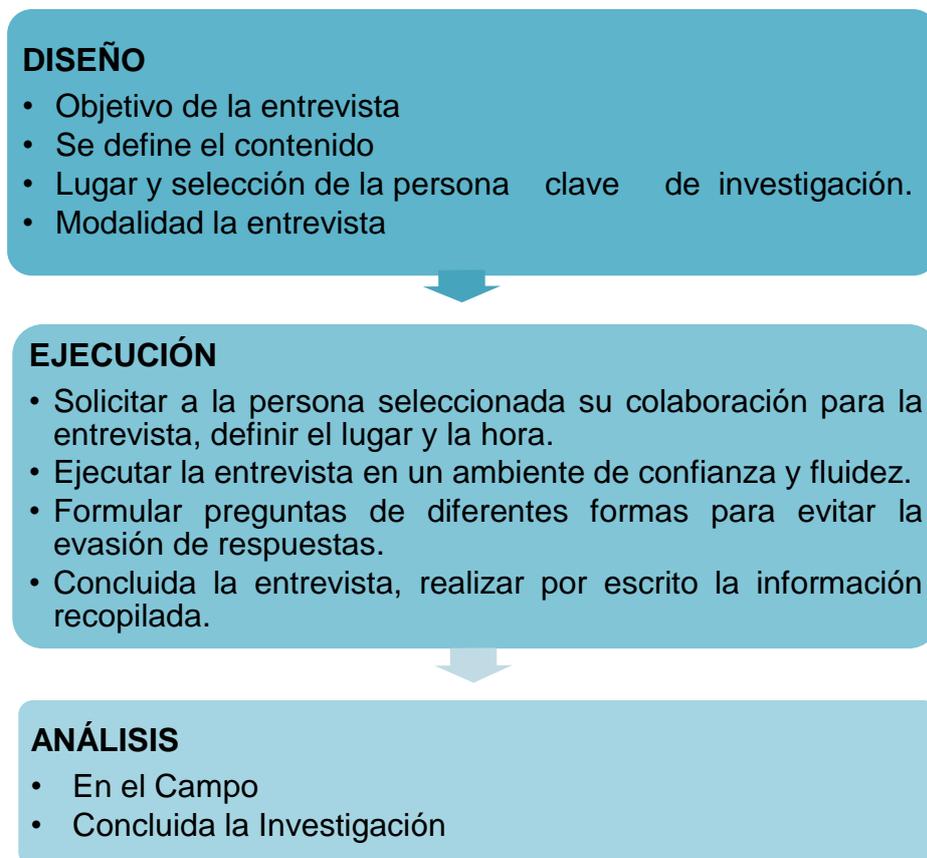
- Establecer y formular preguntas sin estructura. Estas se realizan en el momento.
- Debe controlar el ritmo de la entrevista
- Establecer un ambiente normal, fraterno, de manera que permita la fluidez en la conversación.
- Debe explicar el motivo de la investigación.
- Las preguntas no se deben realizar en secuencia, sino alternarlos.
- Se requiere de improvisación al momento de la entrevista.
- Tomar nota de las respuestas que nos otorgue el informante o en otros casos grabar la conversación.

³⁹ (Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, 1996)

4.4.2.FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Según Eduardo Restrepo menciona que para lograr una aplicación adecuada de esta técnica de investigación social llamada “Entrevista”, la cual se divide en tres fases como se detalla en la ilustración 23:

Ilustración 23. Fases de una entrevista a profundidad



Fuente: Citada por Eduardo Restrepo, 2010

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Según el momento de la ejecución de la entrevista, se divide en:

Entrevista inicial, exploratoria o de diagnóstico

- ✓ Tiene como finalidad poder conocer aquellos aspectos importantes de manera general del fenómeno que se va a estudiar.
- ✓ Busca obtener una primera impresión.
- ✓ Permite desarrollar una visión de las actividades a investigar en el futuro.
- ✓ Se desarrolla mediante la elaboración de un formato estructurado o no estructurado.
- ✓ Se debe realizar al inicio del estudio para proceder con el desarrollo y el análisis del caso.

Entrevista de desarrollo o de seguimiento

- ✓ Busca profundizar aquellos temas relevantes en el estudio.
- ✓ Permite conocer a profundidad temas relevantes para el desarrollo del estudio.
- ✓ Permite describir el desarrollo o proceso de un fenómeno en estudio.

Entrevista final

- ✓ La elaboración dependerá de los objetivos generales de la investigación.
- ✓ Permite concluir aspectos del fenómeno estudiado.
- ✓ Permite informar conclusiones sobre el estudio abordado.

CAPÍTULO 5

5. APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EN ONLY NATURAL

OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS MEDIANTE UNA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD EN ONLY NATURAL.

Para la obtención de evidencia suficiente y apropiada del proyecto de investigación, se ha seleccionado “la entrevista a profundidad” como una técnica de investigación adecuada para la recolección de datos mediante la observación, inspección, recolección y registro de la información. La selección de esta técnica, está basada en la NIA 240 y la SAS 99, en la cual señala en uno de sus párrafos, que la evidencia está enfocada en la identificación, recolección y evaluación de pruebas, las cuales están debidamente sustentadas y permiten la formulación de un juicio o criterio, ante los riesgos de representación errónea de importancia relativa debido a fraudes.

Por tal razón, la obtención de datos para el proyecto de investigación mediante la entrevista a profundidad se divide en tres fases:

- Primera Fase: Entrevista inicial
- Segunda Fase: Entrevista de desarrollo o seguimiento
- Tercera Fase: Entrevista final

5.1. PRIMERA FASE: ENTREVISTA INICIAL

En esta primera fase de Entrevista Inicial, la SAS 99 proporciona guías para que el auditor o investigador obtenga conocimiento del negocio y la industria en la cual opera. Las preguntas incluidas para esta fase son preguntas semiestructuradas o focalizadas, ya que a medida que se desarrolla la entrevista se incluirá temas relevantes surgidos en la conversación para la identificación de riesgos de representación errónea de importancia relativa debido al fraude.

La formulación de preguntas en la primera fase, se basa en el conocimiento externo e interno del negocio. En el conocimiento externo de la empresa se incluyen factores relevantes para su funcionamiento en el mercado, como son la competencia, las normas y leyes que la regulan, información de las empresas de la misma línea de comercialización, riesgos financieros, control de calidad, permisos de funcionamiento, permisos sanitarios, políticas, entre otras.

En cuanto al conocimiento interno, se incluye factores como actividad de la empresa, su estructura organizacional, personal activo, principales operaciones, principales clientes y proveedores, así como se señala en la NIA 315 “Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.”

Las preguntas semiestructuradas de la entrevista a profundidad van dirigidas a empleados con varios niveles de autoridad y personal de operación no involucrado en los procesos.

5.1.1.PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA EL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

Tabla 11. Encuesta de la Entrevista a profundidad. Primera Fase

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
3. ¿Con cuántas sucursales cuenta la empresa y donde se ubican?
4. ¿Cómo es la estructura organizacional de Only Natural?
5. De la estructura mencionada. ¿Cuáles son las funciones de cada área?
6. ¿Cuál es el número total de empleados con las que cuenta?
7. Sucursal. ¿Cuántos vendedores tiene cada punto de ventas?
8. ¿A cuánto asciende el nivel salarial del personal operativo?
9. En la empresa existen las comisiones por ventas?
10. ¿Cuál es el volumen de ventas en dólares en los dos últimos años?
11. ¿En cuántas actividades se divide el proceso de ventas?
12. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
13. ¿Cuáles son sus principales competidores?
14. ¿Piensa usted que la empresa es vulnerable al fraude?
15. ¿Conoce usted si ha ocurrido fraudes en la empresa?

Fuente: Propia

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.1.2. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA

DOCUMENTACION DE LA EVIDENCIA OBTENIDA MEDIANTE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD EN ONLY NATURAL.

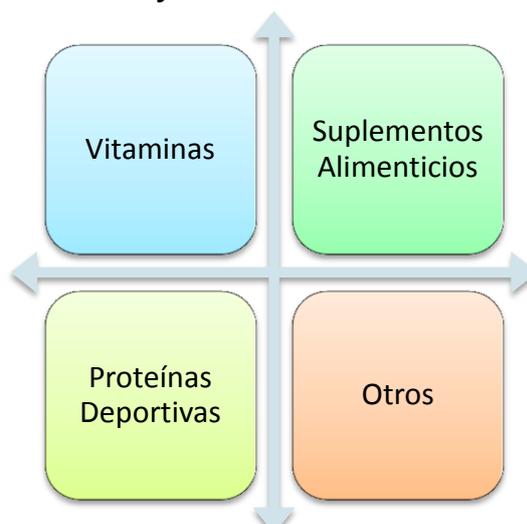
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

En la ciudad de Guayaquil, a los 27 días de Junio del 2014, fue efectuada la entrevista a profundidad con el Gerente General y la Administradora de la Empresa ONLY NATURAL, en la cual se logró obtener información para el conocimiento general de la empresa, de manera que nos permite evaluar su estructura de la empresa, el desempeño del personal, actividades principales y posibles riesgos de fraude. A continuación se documenta la evidencia obtenida.

ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA

Only Natural es una empresa dedicada a la comercialización al por menor y mayor de productos naturales en las ciudades de Guayaquil y Quito. Entre sus principales productos de mayor venta y aceptación del mercado, se encuentran los que se detallan en la ilustración 24:

Ilustración 24 . Productos de Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

La naturaleza de esta empresa es abastecer de inventario a sus diferentes sucursales ubicadas en Guayaquil y Quito, el cual le ha permitido convertirse en una de las principales comercializadoras de productos naturales en las ciudades arriba mencionadas.

AÑOS DE ANTIGUEDAD

Only Natural, fue una empresa adquirida en el año 2006 en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. La empresa contaba con solo 3 sucursales, ubicadas en: San Marino, Mall del Sol y Quicentro Norte. Con el transcurso de los años, fueron concesionando más locales en otros centros comerciales y cerrando aquellos puntos de ventas que no generaban ingresos, cuyo índice de pérdidas de mercadería eran altamente notorios. Estos locales fueron: Mall del Sur y Oulet de Duran. Actualmente la empresa tiene 8 años de trayectoria en el mercado.

NÚMERO DE SUCURSALES

Actualmente cuenta con 7 puntos de venta, ubicados en los Centros Comerciales más visitados: 3 en la ciudad de Guayaquil y 4 en la ciudad de Quito, tal como se detalla en la ilustración 25.

Ilustración 25 . Sucursales de Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Ilustración 26 . Locales de Only Natural

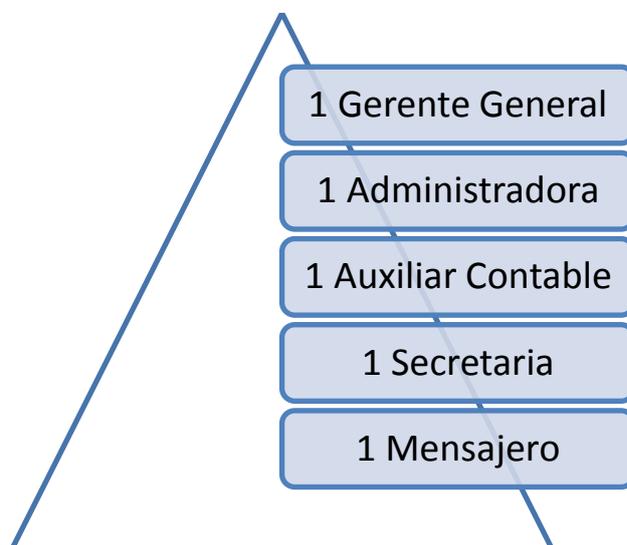


Fuente: Only Natural, 2014

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

La estructura organizacional de Only Natural es simple y lineal, ya que cuenta con una nómina limitada en el área administrativa, la cual se encuentra distribuida como se muestra en la ilustración 27:

Ilustración 27 . Estructura Organizacional Administrativa de Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Como se observa en el diagrama anterior, la empresa cuenta con 5 personas que conforman el área administrativa. Cada uno de estos cargos cumple con funciones diferentes al cargo designado, debido a que carecen de una adecuada segregación de funciones por la ausencia de personal necesario para cada área.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

En la tabla 12 se detalla las diferentes actividades realizadas por cada miembro del área administrativa.

Tabla 12 . Funciones principales de la estructura organizacional de la empresa Only Natural

<p>Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general posee y dirige 3 empresas, lo cual evita su presencia en la empresa Only Natural, únicamente se mantiene en contacto con la administradora para supervisar las transferencias bancarias y el progreso en las ventas.
<p>Administradora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de supervisar los 3 locales de Guayaquil. • Encargada de viajar a Quito una vez al mes a supervisar los locales. • Encargada de la selección y reclutamiento del personal de ventas. • Encargada del manejo de las cuentas bancarias. • Encargada de los pagos de sueldos y salarios.

<p>Auxiliar Contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de ingresar la información al sistema contable. • Encargada de entregar los reportes al contador. • Encargada de la revisión de los reportes de ventas. • Encargada de la elaboración de formularios, contratos y liquidaciones.
<p>Secretaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de realizar los trámites legales. • Toma los pedidos y realiza el despacho de la mercadería. • Se encarga del despacho y envío de la mercadería para los locales de Quito, • Selecciona y contacta a los proveedores, • Encargada de importar las ventas de cada local comercial de Guayaquil. • Encargada de modificar los precios y productos en el sistema de los puntos de venta. • Realiza inventarios mensuales en los locales de Guayaquil. • Encargada del pago a los proveedores. • Se encarga de gestionar los permisos de ingreso a los diferentes locales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar los depósitos en efectivo correspondiente a las ventas diarias de todos los locales de Guayaquil.

Mensajero / Repartidor	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar los trámites asignados por la administradora, auxiliar contable, secretaria y el gerente general. • Encargado de despachar y entregar la mercadería a cada local de Guayaquil.
-----------------------------------	---

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

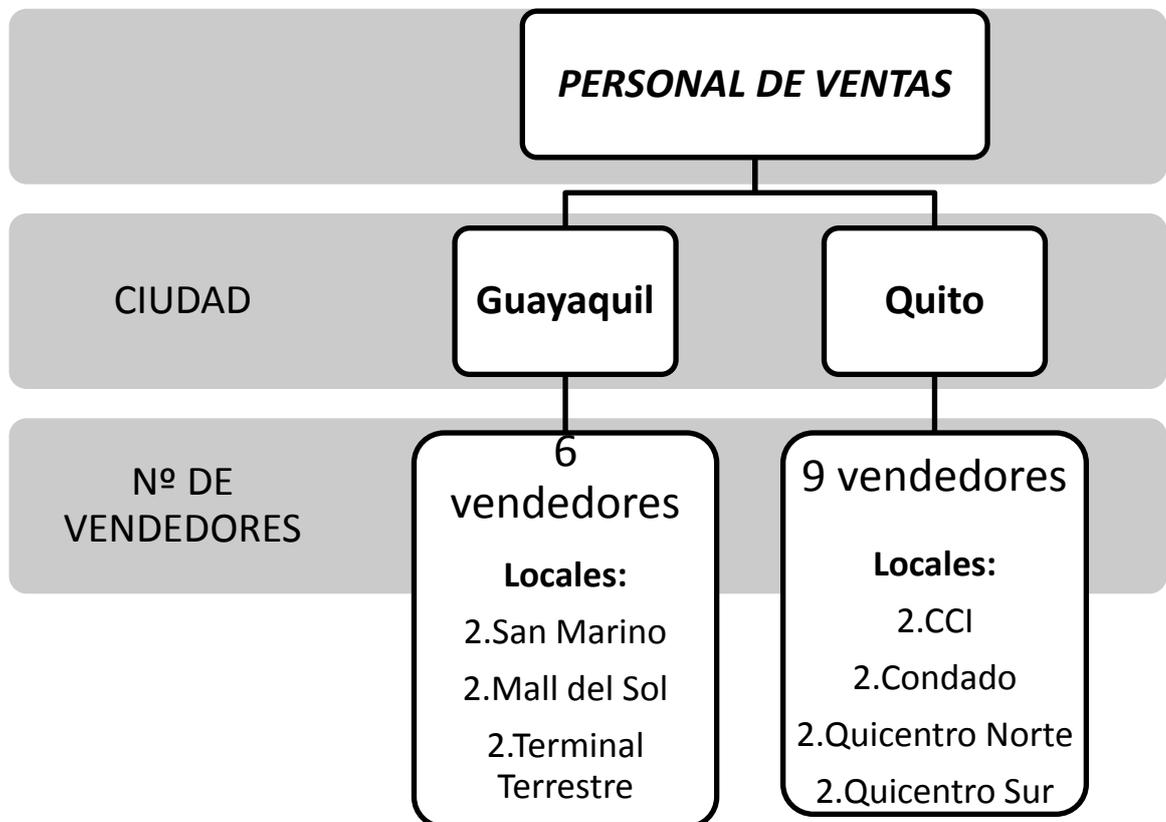
NÚMERO DE PERSONAS EN EL ÁREA DE VENTA

En el área de ventas, la empresa Only Natural cuenta con una nómina de 15 vendedores, los cuales se encuentran distribuidos en cada punto de venta dos vendedores.

Además, los puntos de venta de mayor rotación de personal, son los que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, debido a la falta de responsabilidad y honestidad en el desarrollo de sus labores como vendedores, los cuales ocasionan pérdidas del inventario, descuadres en caja chica, manipulación en la facturación, entre otros. Motivos como los que fueron mencionados, ocasionan que la nómina varíe constantemente, ya que en cada punto de venta posee un mínimo de dos vendedoras/es.

A la fecha, el personal de ventas se encuentra distribuido como se observa en la ilustración 28.

Ilustración 28 . Personal de Ventas de la Empresa Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PERSONAL DE VENTAS

Las actividades principales que el personal de ventas debe cumplir durante el desarrollo de sus labores son las siguientes:

1. Ingresar al local comercial con media hora de anticipación a la apertura para proceder con la limpieza del local y la recepción de la mercadería de acuerdo con los pedidos realizados con anticipación.
2. Realizar los pedidos de mercadería a la matriz cada 15 días.
3. Realizar el conteo de la mercadería receptada, si es necesario se procede con algún reclamo a la secretaria y luego a perchar la mercadería existente.
4. Vender los productos exhibidos en el local e ingresados en el sistema.

5. Realizar los cobros correspondientes por las ventas efectuadas por medio de la modalidad de cobro:

Tabla 13. Modalidades de Cobro - Only Natural

➤ Efectivo,
➤ Tarjeta de crédito,
➤ Transferencia y
➤ Cheque.

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

6. Ingresar en el sistema las transferencias e ingresos de mercadería a otros locales.
7. Receptar los reclamos de los clientes
8. Cuadrar la caja chica y dejar el efectivo completo para que el depósito se realice el siguiente día.
9. Emitir el informe de ventas diarias, adjuntar las facturas y el comprobante de depósito. adjuntar todos los documentos y enviarlos con el mensajero a la matriz.
10. Salvaguardar el inventario que se encuentra en el local.
11. Realizar inventarios continuamente.

El desempeño de las labores del personal de ventas se encuentra retribuido de manera mensual de la siguiente forma:

1. Se establece un horario rotativo para el personal, permitiendo de tal manera laborar 4 días a la semana y librar 3 días.
2. Son retribuidos con el sueldo establecido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El mínimo sectorial correspondiente a 350,81 con el cargo de vendedor Sénior.

3. Las horas extras laboradas son calculadas como horas extraordinarias con el recargo del 100%.
4. Cuentan con los beneficios establecidos en el código de trabajo los cuales se detallan en la tabla 14.

Tabla 14. Beneficios Sociales - Only Natural

➤ Décimo tercer sueldo
➤ Décimo tercer sueldo
➤ Vacaciones
➤ Fondos de reserva
➤ Utilidades

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5. Cuentan con el beneficio de poder realizar préstamos a la empresa y ser descontados de acuerdo con lo coordinado con la administradora de manera mensual en el sueldo a percibir.
6. Perciben comisiones mensuales por las ventas realizadas basadas en los siguientes parámetros:
 - Se perciben comisiones por la venta de productos específicos, caracterizados por ser nuevos o por estar constituidos como combos. Estos productos varían cada dos meses. Las comisiones fluctúan entre \$0,50 a \$1,00 por producto vendido.
 - Se perciben comisiones por el monto total de las ventas a diario de acuerdo con el piso establecido para cada local.

- Se perciben comisiones por el monto total de las ventas del mes de acuerdo con el piso establecido para cada local.

Los horarios de trabajo para los vendedores son rotativos cada mes, para lo cual la empresa se encarga de establecer un número mínimo de dos personas por cada sucursal o puntos de venta, en especial en los días de mayor afluencia de clientes, como son fines de semana y feriados. En el transcurso del mes, los vendedores son trasladados a diferentes sucursales, y en los días de menor afluencia de clientes, se establece una persona por puntos de venta para el control y supervisión de las mercaderías.

NIVEL SALARIAL DEL PERSONAL DE VENTAS - COMISIONES

El nivel salarial correspondiente a las comisiones del personal operativo o de ventas fluctúa entre \$340,00 a \$400,00 dólares mensuales, más las comisiones percibidas por cada venta diaria que realiza cada vendedora.

En la tabla 15 se presenta a continuación se detalla el monto del piso diario por local comercial que permite la percepción de una comisión diaria.

Tabla 15 . Monto del piso diario por punto de venta de la Empresa Only Natural

<i>GUAYAQUIL</i>	
LOCAL COMERCIAL	MONTO DIARIO
San marino	\$ 800,00
Mall de Sol	\$ 1150,00
Terminal Terrestre	\$ 650,00
<i>QUITO</i>	
LOCAL COMERCIAL	MONTO DIARIO
Centros Comerciales Iñaquito	\$ 800,00
Quicentro Norte	\$ 900,00
Quicentro Sur	\$ 600,00
Condado	\$ 900,00

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Los pisos diarios son establecidos de acuerdo con el comportamiento anual de las ventas transcurridas del año anterior. Son restablecidas todos los años en el mes de enero y tienen un tiempo de duración de todo el año corriente. Los cambios son dados de acuerdo a una reunión previa entre el gerente general y la administradora.

En la tabla 16 cuadro explicativo se detalla el monto monetario del piso mensual por local comercial que permite la percepción de una comisión diaria.

Tabla 16 . Monto del piso mensual por punto de Venta de la empresa Only Natural

<i>GUAYAQUIL</i>	
LOCAL COMERCIAL	MONTO MENSUAL
San marino	\$ 24.000,00
Mall de Sol	\$ 34.500,00
Terminal Terrestre	\$ 19.500,00
<i>QUITO</i>	
LOCAL COMERCIAL	MONTO MENSUAL
Centros Comerciales Iñaquito	\$ 24.000,00
Quicentro Norte	\$ 27.000,00
Quicentro Sur	\$ 18.000,00
Condado	\$ 27.000,00

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Los pisos mensuales equivalen al piso diario multiplicado por los días que contiene el mes que está transcurriendo.

VOLUMEN DE VENTAS

Es importante recalcar que las ventas conforman la única fuente de ingreso de la empresa, el cual en los últimos años ha incrementado. En la ilustración 29, se detallan ingresos obtenidos por ventas de productos naturales en los años 2012 y 2013 respectivamente.

Ilustración 29 . Ventas 2012 y 2013 de Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

PROVEEDORES PRINCIPALES

El abastecimiento de los productos de Only Natural, están a cargo de grandes proveedores permanentes que conforman la mayor cantidad del inventario que se encuentra en venta continuamente. Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- + La raíz,
- + CASSIAN,
- + Onlynat Laboratorios del Ecuador,
- + Vital Ecuador Vitador S.A
- + Eaglecuador CIA. LTDA.

La empresa cuenta con más proveedores que abastecen de productos de menor rotación, estos proveedores son constantemente variables de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los consumidores.

PRINCIPALES COMPETIDORES

La empresa Only Natural debido a su posicionamiento definido de acuerdo con el número de sucursales ubicados en Quito y Guayaquil, es la única empresa comercializadora de productos naturales importantes en dichos mercados.

Para lograr un buen posicionamiento en el mercado, la empresa Only Natural ha logrado la apertura de nuevos locales en zonas no competitivas, de manera que sus productos sean únicos y de mayor venta en dichas zonas. Only Natural es una empresa que tiene como objetivo vender y satisfacer las necesidades del mercado ofreciendo productos naturales como vitaminas, suplementos deportivos entre otros,

PRINCIPALES PROCESOS CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA

Only Natural cuenta con 3 áreas principales, las cuales son:

- ✚ Área de Contabilidad.
- ✚ Área de Ventas.
- ✚ Área de Compras
- ✚ Área de Tesorería

La administración considera que el **Área de ventas**, es un área de mayor riesgo de fraude, debido a que no posee controles internos y no cuenta con el personal necesario para lograr una adecuada segregación de funciones, provocando de tal manera la falta de supervisión al proceso de ventas, dando oportunidades al personal a realizar actos dolosos perjudicando a la empresa a corto y largo plazo. Estas acciones permiten que la empresa sea vulnerable a la ocurrencia de fraude. Durante los últimos años la empresa ha

sufrido la ocurrencia de fraudes frecuentes, estos fraudes han sido desarrollados por el personal de ventas y los mensajeros.

5.1.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE PRIMERA FASE

Para la evaluación de los riesgos de fraudes en esta primera fase del Conocimiento del Negocio se utiliza una matriz de riesgos, la misma que permite analizar las probabilidades de ocurrencia de fraudes y el impacto de las mismas en áreas de mayor exposición al riesgo de fraude.

Para la evaluación de las áreas más críticas, se considera los siguientes parámetros que se detallan en la ilustración 30.

Ilustración 30. Matriz de Riesgo

MATRIZ DE RIESGO					
CASI SEGURO 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
PROBABLE 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
POSIBLE 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
IMPROBABLE 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
RARO 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
PROBABILIDAD VS IMPACTO	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTROFICA 5

Extremo:	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.
Alto:	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo.
Moderado:	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.
Bajo:	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

CRITERIOS PARA LA MEDICIÓN DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO POR RIESGOS DE FRAUDES EN ONLY NATURAL

Los criterios para la medición de riesgos de fraude en el área de ventas se base en un 10% del total de mercaderías existentes en los 4 locales de mayor venta y mayor exposición de riesgo de fraude, como se detalla en la tabla 17.

Tabla 17. Mercadería disponible por locales de mayor venta - Only Natural

TOTAL DE MERCADERÍA POR LOCALES DE MAYOR VENTA	
MALL DEL SOL	40.000,00
CONDADO	40.000,00
QUICENTRO NORTE	40.000,00
CCI	40.000,00
TOTAL MERCADERIAS	160.000,00

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Dando como pérdida por riesgo de fraude un valor aproximado de hasta \$16.000.

CRITERIOS PARA MEDIR EL IMPACTO DEL RIESGO DE FRAUDE POR LOS 4 LOCALES DE MAYOR VENTA.

Los criterios para la evaluación del impacto del riesgo de fraude se toman como referencia la pérdida máxima por los cuatro locales de mayor exposición al riesgo debido a la alta rotación de inventario.

Tabla 18. Criterios para medir el impacto de los riesgos de fraudes

CRITERIO PARA MEDIR EL IMPACTO POR RIESGO DE FRAUDE				
RANGOS	%	RIESGO	CIFRAS	
0,0-2	0% al 20%	INSIGNIFICANTE	<	3.200
2,1-4	20,1 % al 40%	MENOR		6.400
4,1-6	40,1 % al 60%	MODERADO		9.600
6,1-8	60,1 % al 80%	MAYOR		12.800
8,1-10	80,1 % al 100%	CATASTROFICA	>	16.000

Fuente: Propia

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

CRITERIOS PARA MEDIR LA PROBABILIDAD DEL RIESGO DE FRAUDE

Los criterios para medir la probabilidad del riesgo del fraude fueron establecidos de acuerdo a lo detallado en la tabla 19.

Tabla 19. Criterio para medir la probabilidad del riesgo de fraude.

CRITERIO PARA MEDIR LA PROBABILIDAD DEL RIESGO DE FRAUDE	
RANGOS	PROBABILIDAD DEL RIESGO
0,0-2	RARO - REMOTO
2,1-4	IMPROBABLE
4,1-6	POSIBLE
6,1-8	PROBABLE
8,1-10	CASI SEGURO - CIERTO

Fuente: Propia

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Tabla 20. Identificación de Áreas Críticas y principales riesgos

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PRINCIPALES RIESGOS				
Simbología	Cuenta	Riesgo	Plan de Mitigación de Riesgo	Tipo de Control
A	Proceso A (Contabilidad)	Registros contables ficticias y sin sustento adecuados	Revisiones periódicas de registros contables	Dt
B	Proceso B (Ventas - Efectivo)	Ventas ficticias y jineteo de fondos	Implementación de Técnicas antifraudes	Dt
C	Proceso C (Compras)	Compras ficticias	Selección adecuada del proveedor – Revisión de la documentación y recepción del inventario.	Pr
D	Proceso D (Tesorería)	Desembolsos sin previo autorización	N/A	Cr

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Tabla 21. Tipo de Controles

Tipos de Controles

Pv	Preventivo
Cr	Correctivo
Dt	Detectivo

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

- ✓ **Preventivos:** son controles que permiten anticipar los eventos o sucesos no deseados antes de que estos puedan ocurrir, brindan la facilidad de prevenir riesgos de fraude

- ✓ **Correctivo:** son controles que aseguran tomar las acciones para corregir un hecho no deseado.

- ✓ **Detectivo:** son controles que permiten identificar los riesgos de mayor afectación en el momento que se presentan.

Ilustración 31. Evaluación de Riesgo de Fraude por Áreas Críticas

EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS POR ÁREA CRÍTICA										
MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE										
ÁREAS	COD	IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		RESULTADO	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN AL RIESGO (Controles con los que cuenta la empresa)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
		RIESGO DE FRAUDE	ELEMENTOS A LA QUE RESPONDE EL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO					
Contabilidad	A	Información contable fraudulenta	INCENTIVO / PRESIÓN	4	3	12	BAJO	La información contable fraudulenta no presenta la situación económica real de la empresa y su estabilidad en el mercado se vería afectada con el transcurso del tiempo.	El sistema contable con la que cuenta la empresa no es automatizado y los únicos que pueden realizar transacciones que puedan afectar significativamente a la empresa son los gerentes y la contadora.	Revisión del os registro contables mediante un servicio de auditoría.
Ventas - Efectivo	B	Apropiación indebida de activos	OPORTUNIDAD	10	8	80	EXTREMO	La apropiación indebida de activos genera la oportunidad de robo de efectivo, las cual afecta a los flujos la empresa, y que a mediano o largo plazo podría afectar la estabilidad de la misma.	La empresa carece controles o técnicas antifraudes que permitan mitigar los riesgos de fraudes	Implementar de Técnicas Antifraudes que permitan la detección y prevención de los riesgos de fraudes por malversación de activos
Compras	C	Colusión con el proveedor	OPORTUNIDAD	7	6	42	ALTO	El exceso de confianza con el proveedor genera la oportunidad de colusión para cometer irregularidades con el fin de perjudicar a un tercero y obtener beneficios propios.	No existe un procedimiento adecuado para la selección del proveedor (no hay una validación de registro de proveedor calificados y certificados).	Se recomienda que en la selección de proveedores se realice un análisis exhaustivo de los potenciales proveedores calificados y certificados.
Tesorería	D	Desembolsos no autorizados	RACIONALIZACIÓN	5	5	25	BAJO	Falta de lineamientos y políticas en cuanto al manejo de fondos y la racionalización por parte encargado de la administración de estos recursos provoca el mal uso del efectivo.	Como no existe una segregación de funciones, la misma persona quien se encarga de la administración de fondos se encarga de los desembolsos.	Establecer responsabilidades y lineamientos de los desembolsos a fin de evitar el mal uso del efectivo. Y revisar los desembolsos diarios incurridos en las actividades de la empresa.

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Mediante el análisis realizado en la Matriz de riesgo que se visualizan en la ilustración 31, se detecta que el proceso de mayor exposición al fraude es el PROCESO DE VENTAS-EFECTIVO y cuyo tipo de fraude principal es la Malversación de Activos. Según la evidencia obtenida en la primera entrevista, este proceso es de riesgo extremo debido al giro del negocio, ya que su actividad principal es la venta de productos naturales al menudeo en sus diferentes puntos de venta, por ende es el área de mayor preocupación para los administradores de la empresa Only Natural, esta es la única fuente de ingreso. Los riesgos de fraudes detectados en este proceso son generados por los deficientes controles internos, segregación de funciones inadecuadas, mala selección de personal de ventas y ausencia de supervisión.

Entre los principales riesgos detectados tenemos: el uso inadecuado del efectivo generado de las ventas diarias, el mal uso de las instalaciones por parte de los vendedores para generar recursos económicos para sus propios beneficios, manipulación de las ventas diarias en cuyos reportes emitidos por cada punto de venta reflejan las ventas en efectivo como ventas con tarjeta de crédito, reportes de ventas ficticias y el jineteo de fondos por parte de los vendedoras y mensajero.

La recomendación adecuada frente a estos riesgos de fraude, es la implementación de técnicas antifraudes para su mitigación.

5.2. SEGUNDA FASE: ENTREVISTA DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

Una vez concluida la primera entrevista a profundidad en la cual se estableció preguntas de conocimiento general de la empresa, se procede a elaborar un cuestionario con preguntas semiestructuradas de manera que permita profundizar el estudio de Caso, mediante la obtención de información necesaria para identificar los posibles riesgos de error importante debido al fraude.

En esta etapa incluye temas de conocimiento de procesos, controles, políticas o procedimientos establecidos, seguimiento, monitoreo de los procesos, origen del fraude, monto del perjuicio, principales involucrados y acciones tomadas por la administración al descubrir fraudes en la empresa, entre otros aspectos relevantes que nos permita evaluar la ocurrencia de fraudes.

5.2.1. PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ESTUDIO DEL CASO

Tabla 22 . Encuesta para una entrevista a profundidad. Segunda etapa.

<p>1. ¿Conoce o sospecha usted sobre riesgos de fraudes que podrían afectar a su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Si• No
<p>2. Del Presente Listado. ¿Cuáles han sido los fraudes que han ocurrido en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Jineteo• Ventas ficticias

<ul style="list-style-type: none"> • Compras ficticias • Realizar ventas de contado y registrarlas a crédito • Alteración física de los inventarios • Uso indebido de las sucursales
3. ¿Cuál es el monto de los fraudes incurridos en la empresa Only Natural?
4. ¿De qué manera se detectó el fraude en la empresa?
5. ¿La administración ha recibido algún comunicado sobre indicios de riesgos de fraudes que afecte a su empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Informantes externos • Anónimos • Informantes internos • Auditoría interna/externa
6. ¿Ha realizado la empresa procedimientos para identificar o detectar fraudes incurridos durante el año? ¿Cómo lo ha realizado?
7. Ambiente de Control. ¿La empresa posee controles internos definidos? ¿Cuáles son los controles a nivel de procesos?
8. ¿La empresa ha implementado o diseñado estrategias antifraudes que permita reducir el riesgo de fraude? Por qué?
9. ¿Cuál es el área crítica con mayor riesgo de fraudes en la empresa?
10. ¿Cuáles son los principales involucrados en el fraude incurrido?
11. Factores de Riesgo de fraude. ¿Considera que existe la oportunidad para que el personal incurra en riesgos de fraude? ¿Por qué?
12. ¿Con que frecuencia la empresa realiza supervisiones en los puntos de ventas?

13. ¿Existe comunicación con sus empleados, en específico con los vendedores y vendedoras de los puntos de ventas?
14. Responsabilidad de la administración. La empresa ha difundido o mantenido con sus empleados prácticas de negocio y comportamiento ético.
15. ¿La administración posee un código de conducta basados en valores?
16. Selección del Personal. ¿Cómo es el reclutamiento y selección del personal para el área de ventas?
17. ¿Cuáles son las actitudes y habilidades que se considera para seleccionar al personal de ventas?
18. ¿Qué tipo de pruebas aplica para la selección del personal?

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.2.2. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA

DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA MEDIANTE LA SEGUNDA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD EN ONLY NATURAL

En esta segunda etapa, se ha propuesto obtener evidencia que permita profundizar el estudio de caso sobre los posibles riesgos de fraudes que enfrenta la empresa ONLY NATURAL, para ello se ha establecido una entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas y cerradas según el Check List de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados ACFE.

La disponibilidad de tiempo y espacio que poseen los vendedores en las diferentes sucursales permite establecer sospechas sobre la posible ocurrencia de fraudes como lo son: el uso indebido de las sucursales, la alteración física de los inventarios y la ejecución de ventas ficticias.

Fraudes que han ocurrido en la empresa Only Natural

A partir de año 2006, fecha en la cual fue adquirida la empresa Only Natural, se han presentado varios acontecimientos relevantes, en los cuales se encuentra presente el fraude, perjudicando de manera intencional el bienestar económico de la empresa.

Los fraudes incurridos son por malversación de activos, debido al giro del negocio, identificando al área de ventas como el área más crítica de mayor probabilidad de ocurrencia de fraude por el manejo del efectivo en grandes cantidades, el acceso, manejo de inventarios, activos de la empresa y la carencia de controles monitoreo continuo genera la oportunidad en los vendedores para cometer actos ilícitos.

Tabla 23. Tipo de Fraude - Realizar ventas de contado y registrarlas a crédito en Only Natural

Fraude ocurrido: Realizar ventas de contado y registrarlas a crédito	
Descripción del fraude	
<p>Al momento de realizar el ingreso de la información en el sistema y la facturación correspondiente, los vendedores de las sucursales no reportaban las ventas que se realizaban en efectivo, manipulando datos en el sistema y reflejando ventas con tarjeta de crédito en lugar de ventas en efectivo, apropiándose indebidamente del efectivo generado por las ventas.</p> <p>Al final del día, los vendedores dejaban lista la documentación correspondiente a las ventas diarias, es decir, la impresión del reporte de ventas por día, facturas emitidas y vauchers correspondientes a las ventas a crédito. Es aquí donde los vendedores ven la oportunidad de hurtar dinero generado por ventas en efectivo y colocaban vauchers de otras fechas o anulados. La persona encargada de realizar las conciliaciones de tarjeta de crédito era la secretaria, la misma que debía de cumplir con muchas funciones no incluidas directamente con su cargo, limitando así el cumplimiento de manera adecuada de todas las funciones a las cuales están asignada.</p>	<p>Responsables: El fraude fue cometido por parte de Dos vendedores</p> <p>Triangulo del fraude: El fraude fue cometido debido a las oportunidades que la empresa ofrecía en el desarrollo de sus labores.</p> <p>Modalidad de detección: Fue detectado por casualidad.</p> <p>Monto del perjuicio: \$ 12.000 correspondiente a 5 meses</p>

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Las 2 vendedoras que cometieron el fraude se encontraban laborando en el punto de venta del mal del sol. Una vez que rotaron al personal, estas dos vendedoras se incorporaron al local del terminal terrestre donde se encuentra la matriz, la administradora empezó a cuadrar los reportes de ventas del día, e identificó la manipulación de los vauchers y prosiguió con la revisión de los días anteriores donde se presentaban los mismos inconvenientes.

Se procedió con una reunión entre las vendedoras involucradas y la administradora para indicarles que se había detectado un fraude en el cual estaban inmersas. Las vendedoras confesaron haber realizado el fraude por un periodo de 5 meses el cual representaba una pérdida a la empresa de \$12.000 ese valor solo corresponde al periodo del 01-01-2013 al 31-05-2013. Posterior a una revisión se detectó que el fraude se había estado cometiendo constantemente durante el año, 2011, 2012 y 2013.

Las vendedoras presentan aspectos de racionalización donde indicaban que no querían realizar un préstamo a la empresa ya que no deseaban cancelarlo y no admitían que le ocasionaban un daño a la empresa, que este acto es considerado un fraude. Debido a larga permanencia de dichas vendedoras en la empresa, existía una afinidad de amistad para con ellas. Por tal motivo, las vendedoras presentaron su renuncia y fueron retiradas de la empresa por renuncia voluntaria ante el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las vendedoras demandaron a la empresa por despido intempestivo por \$30.000 cada una, correspondiente a una demanda laboral. La empresa presentó una demanda penal por el robo que realizaron las vendedoras a la empresa. Transcurrido un año se llegó a un acuerdo, se dieron de baja a las dos demandas.

ESQUEMA DEL FRAUDE DE FACTURACIÓN - COBRANZA

Ilustración 32. Procesos de Facturación y Cobranza Only Natural



Fuente: Only Natural, 2014
Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila.

Tabla 24. Tipo de Fraude - Uso indebido de las sucursales y alteración física del inventario

Fraude ocurrido: Uso indebido de las sucursales y alteración física de los inventarios	
Descripción del fraude	
<p>La mercadería que abastece a las diferentes sucursales de la empresa, es adquirida mediante la compra realizada a varios proveedores de diferentes líneas. Dichos proveedores poseen su matriz y distribuidoras generalmente en los lugares céntricos de la ciudad donde hay gran recurrencia de personas. El lugar geográfico donde se encuentran ubicados estos proveedores permite establecer diferentes precios de venta al menudeo y a mayores volúmenes de venta. Las diferencias de los precios, dan la facilidad a los vendedores a adquirir los mismos productos a un precio considerablemente bajos con relación a los precios de venta que posee la empresa Only Natural.</p> <p>La existencia de las diferencias en los precios de venta, han permitido que los vendedores compren los productos en las distribuidoras y procedan a venderlos en las seculares de la empresa, dando como resultado un decremento en el volumen de las ventas ocasionado por la venta de mercadería adquirida por fuentes externas para ventas a beneficio indebido de las vendedoras.</p>	<p>Responsables: El fraude cometido por parte de los vendedores</p> <p>Triangulo del fraude: El fraude fue cometido debido a las oportunidades y la racionalización.</p> <p>Modalidad de detección: Fue detectado por casualidad. (reclamos de los clientes)</p> <p>Monto del perjuicio: Monto no determinado</p>

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

La diferencia de los precios de venta puede llegar hasta duplicar su valor de venta de acuerdo con los precios planteados por los proveedores, debido a que la empresa Only Natural debe incurrir en ciertos costos fijos para que se puedan realizar las ventas en las sucursales, como los son los pagos por cuota ordinaria de marketing, cuota ordinaria de mantenimiento y seguridad, valor mensual de concesión, entre otros. Todos estos costos se ven reflejados en los precios de venta de la empresa.

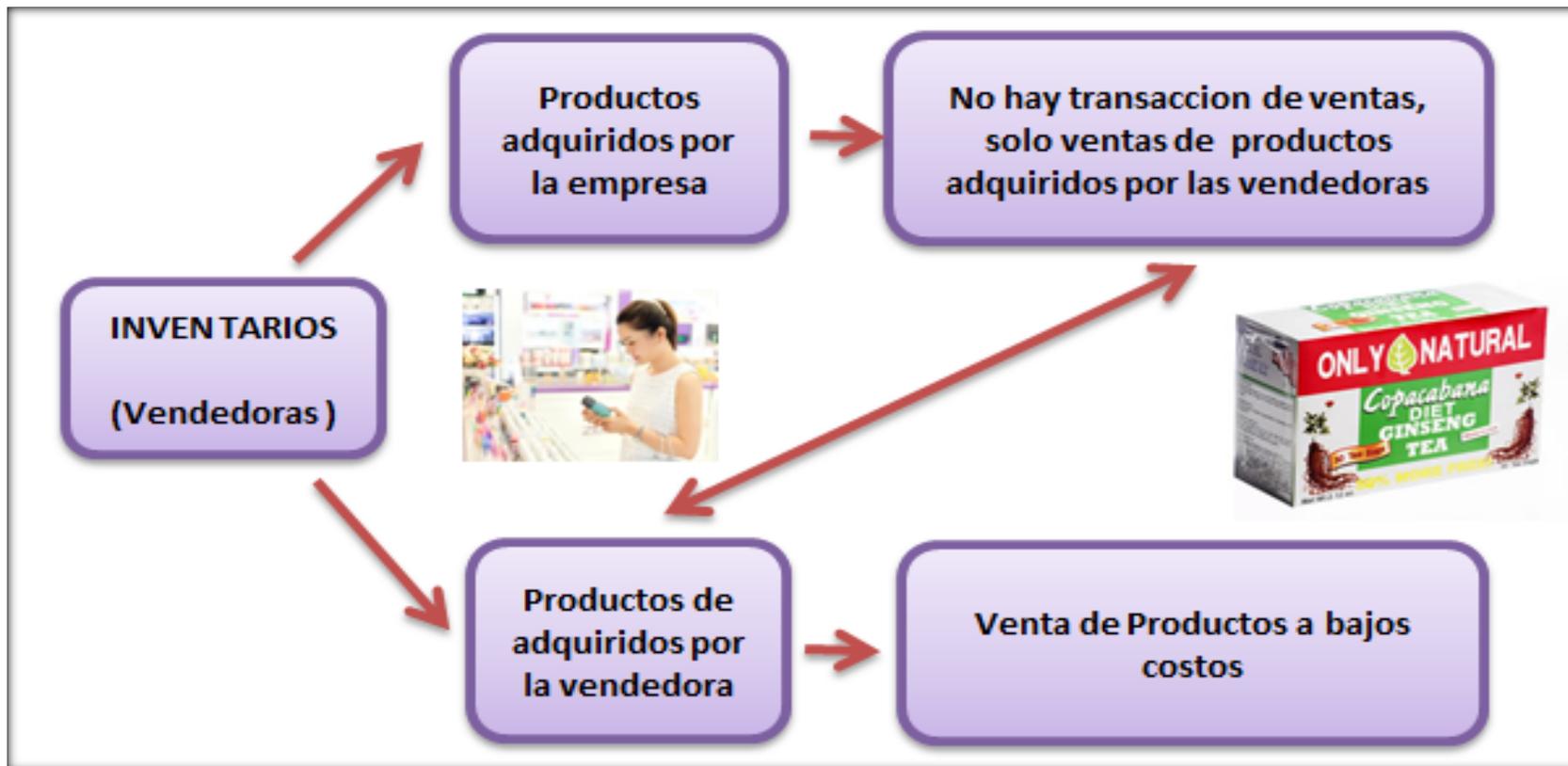
Este tipo de fraude ha ocurrido con frecuencia en la empresa, han sido detectados por los reclamos de los clientes al momento de dirigirse a una sucursal diferente y observar que el precio de venta es mayor. El cliente procede con el reclamo a la matriz y esta a su vez verifica la documentación de los reportes de ventas y la factura que posee el cliente, verificando que dicha factura en el sistema haya sido anulada para no dejar rastro.

El sistema integrado que maneja la empresa Only Natural para el proceso de facturación es muy vulnerable de manipulación. Las vendedoras poseen gran libertad de tiempo para aprender a manejar, modificar, borrar, dañar y manipular los sistemas en cada sucursal. Esto ha permitido que los inventarios sean modificados y cuadrados.

En este tipo de fraude no se puede identificar un monto del perjuicio de la empresa, ya que no se puede cuantificar cuanto inventario se ha dejado de vender en las diferentes sucursales. La disminución de las ventas puede llegar a ocasionar el cierre de alguna sucursal como ya ha sucedido en la empresa como lo son las sucursales del Mall del Sur y del Outlet de Duran.

ESQUEMA DEL FRAUDE DE INVENTARIO –PUNTO DE VENTAS

Ilustración 33. Proceso de Inventarios-Punto de Ventas



Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Tabla 25. Tipo de Fraude - Jineteo de Fondos en Only Natural

Fraude ocurrido: Jineteo de fondos	
Descripción del fraude	
<p>En el año 2012 la empresa contaba con un mensajero el cual era el encargado de realizar todos aquellos trámites asignados por el área administrativa relacionadas con las actividades de la empresa y todo tramite personal que el gerente general requiriera que se realice. El gerente general posee 3 empresas en las que necesita realizar trámites a diario, el mensajero se encargaba de realizar los trámites dándole la facilidad de manejar grandes cantidades de dinero.</p> <p>El mensajero se encargaba de realizar los depósitos a diario en las diferentes sucursales de Guayaquil y realizar retiros bancarios asignados por el gerente. La manipulación del manejo de efectivo y nula supervisión, dio la oportunidad a malversar los fondos de la empresa.</p>	<p>Responsables: El fraude cometido por el mensajero</p> <p>Triangulo del fraude: El fraude fue cometido debido a las oportunidades y la racionalización.</p> <p>Modalidad de detección: Fue detectado por casualidad.</p> <p>Monto del perjuicio: El impacto monetario debido al fraude por jineteo de fondos fue determinado aproximadamente por un valor de \$50.000.</p>

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Durante toda su trayectoria en la comercialización de productos naturales, la empresa Only Natural no ha recibido ningún comunicado o denuncia por fraudes existentes, como fue mencionado con anterioridad, todos los fraudes detectados han sido identificados por casualidad ya que la empresa no aplica procedimientos para identificar o detectar fraudes.

La empresa ha sobrellevado varios fraudes detectados con impacto monetario notorio. Se debe tomar en consideración que pudieron haber ocurrido más fraudes o pueden estar ocurriendo en el periodo corriente, pero aún no han sido detectados.

La ausencia de controles y supervisión permiten establecer una brecha que brinda la oportunidad a los trabajadores a realizar actos ilícitos sin ser detectados, ya que ellos conocen cuales son las circunstancias y monitoreos que aplica o no la empresa. Existen controles básicos que son de fácil manipulación o alteración, en ocasiones llegan a ser incumplidos y no existen sanciones adecuadas para su correcta corrección.

Only Natural es una empresa pequeña en la cual no se ha invertido lo suficiente para poder contar con un control adecuado. No posee un programa antifraude, no realizan pruebas de honestidad para la correcta selección del personal, ni auditorías frecuentes. La empresa considera que no cuenta con la suficiente solvencia para incurrir en más costos fijos.

El principal factor de riesgo que refleja la ocurrencia de fraude en la empresa Only Natural es la oportunidad que posee el personal para poder realizar actos indebidos con los activos. La oportunidad la poseen debido al conocimiento que tienen de aquella supervisión que no se realiza con frecuencia ni es correctiva.

La supervisión que se realiza a las diferentes sucursales es variante y poco frecuente. Se supervisa cada fin de mes, solo una vez o cada vez que existe alguna queja por parte del gerente general.

La administradora realiza reuniones en la matriz con los vendedores una vez al mes para dialogar y discutir cualquier tema que sea de relevancia tanto para la empresa como para los trabajadores. Se realiza mediante un diálogo ameno en el cual se receptan y emiten comentarios oportunos atendiendo las necesidades del personal que labora en la empresa. Durante los conversatorios dictados por la administradora y los miembros de la empresa, se hace referencia al comportamiento ético que deben de aplicar todos en el desenvolvimiento de sus labores y las actitudes que deben tomar frente a diferentes circunstancias.

La administracion no cuenta con un codigo de conducta basado en valores que guien de manera adecuada y formalizada el comportamiento del personal.

De la misma manera, la empresa carece de un proceso minuisioso de reclutamiento y selección del personal. La empresa selecciona a los vendedores de acuerdo con las recomendaciones emitidas, al currículum vital y al desenvolvimiento durante la entrevista de presentación. Se busca personal que se caracterice por tener una actitud de compromiso con el trabajo y habilidades del manejo, control de inventarios y poder de convencimiento para el logro de las ventas con los clientes potenciales.

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS MAS CRÍTICAS

5.2.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE SEGUNDA FASE

En esta fase se procede a la evaluación de los riesgos de fraudes detectados en el área de mayor exposición– **PROCESO DE VENTAS-EFECTIVO**, para ello se elabora una matriz con los principales riesgos que incluye este proceso, el cual permitirá medir la probabilidad de ocurrencia del fraude como el impacto de los mismos.

ÁREAS DE MAYOR EXPOSICIÓN A RIESGOS

Según la evidencia suficiente y apropiada obtenida en la segunda fase mediante una entrevista a profundidad el proceso de ventas es muy simple y no existe una correcta segregación de funciones, falta de supervisión en los distintos puntos de ventas y una selección de personal de ventas inadecuada.

PROCESO B: “VENTAS - EFECTIVOS”

En cada punto de venta el proceso de ventas inicia con la orden de pedido del cliente directamente en ventanilla-caja, recibida las indicaciones con lo solicitado, la vendedora ingresa al sistema para verificar si hay en existencia la cantidad requerida por el cliente, una vez confirmado procede a elegir de las perchas el producto solicitado y se finaliza con la facturación.

En la facturación, la vendedora se encarga de ingresar los datos del cliente, el código del producto, la cantidad solicitada, y el valor total de pago. En las formas de pago, el sistema permite seleccionar si es con tarjeta de crédito o en efectivo, y se emite la Factura al Cliente.

Se imprime la factura original la cual es entregada al cliente y después se procede a imprimir la copia de la factura, la cual es entregada a la matriz mediante reportes. Es aquí donde existe la manipulación de las facturas.

Ante este proceso simple y sencillo se ha detallado los posibles riesgos en Ventas - Efectivo:

1. Registro de ventas ficticias.
2. Realizar ventas al contado e ingresarlas como ventas con tarjeta de crédito.
3. Jineteo de fondos de las ventas en efectivo
4. Ingreso de mercadería que no es propiedad de la empresa, para ser vendidas en el local.
5. Sustracción de productos durante el envío
6. Alteración física de los productos
7. Contratar personal deshonesto

Ilustración 34. Evaluación de Riesgo de Fraude - Área de Ventas

EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA DE VENTAS										
MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE										
ÁREA	COD.	IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		RES ULT ADO	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN AL RIESGO (Controles con los que cuenta la empresa)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
		RIESGO DE FRAUDE	ELEMENTOS A LA QUE RESPONDE EL RIESGO	PROB	IMP					
VENTAS - EFECTIVO	R01	Registro de ventas ficticias.	OPORTUNIDAD - PRESIÓN	9	8	72	EXTREMO	La doble facturación en los puntos de ventas provoca la oportunidad realizar y registrar ventas ficticias, mediante la alteración de los datos como cantidades de productos vendidos, precios, clientes, y además la falta de un sistema automatizado contribuye a la ocurrencia de riesgos de fraudes.	La falta de supervisión en los distintos puntos de ventas, provoca la oportunidad de realizar actos ilícitos y la disminución de flujos provenientes de la ventas realizadas.	Aplicar una técnica antifraude comprador misterioso para la detección de un posible riesgo de fraude.
	R02	Realizar ventas al contado e ingresarlas como ventas con tarjeta de crédito.	OPORTUNIDAD	7	6	42	MODERADO	El registro de las ventas en efectivo como ventas a créditos genera la oportunidad de sustraer dinero en efectivo para beneficio personal.	Los controles que posee el sistema operativo de la empresa es ineficiente, por lo que el personal tiene la oportunidad de modificar datos. Es un sistema vulnerable al cambio.	Revisiones de las ventas diarias al finalizar el día y cruzar la información con la documentación soporte.
	R03	Jineteo de fondos de las ventas en efectivo	OPORTUNIDAD - RACIONALIZACIÓN	8	8	64	EXTREMO	El jineteo de fondos provoca el uso inadecuado del efectivo generado de las ventas diarias y se da por la oportunidad que tienen las vendedoras en el manejo y control del efectivo. Y su racionalización procede que el efectivo de la empresa sea utilizado a beneficio propio-vendedores	La falta de control de la ventas diarias y del efectivo recibido que posee la empresa, produce la apropiación indebida del efectivo.	Solicitar reportes diarios del efectivo recibido por las ventas así como también la documentación soporte.

EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN LOS TRES PROCESOS CRÍTICOS EN EL AREA DE VENTAS

MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE

IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS		RES ULT ADO	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN AL RIESGO (Controles con los que cuenta la empresa)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
ÁREA	COD.	RIESGO DE FRAUDE	ELEMENTOS A LA QUE RESPONDE EL RIESGO	PROB ABILID AD	IMPAC TO					
VENTAS - EFECTIVO	R04	Ingreso de mercadería que no es propiedad de la empresa, para ser vendidas en el local.	OPORTUNIDAD	7	9	63	EXTREMO	El ingreso de mercadería que no son de propiedad de la empresa para ser vendidos en las instalaciones provoca la disminución de las ventas y menor salida de inventarios	Falta de supervisión en cada una de las instalaciones o puntos de ventas.	Realizar supervisiones en cada uno de los puntos de ventas de manera periodica a fin de disminuir los posibles riesgos de fraude.
	R05	Sustracción de productos durante el envío	OPORTUNIDAD	8	8	64	EXTREMO	El robo de inventario durante el envío provoca la oportunidad de sustraer productos de mayor demanda y ocasiona pérdidas que afectan significativamente a la empresa.	Los controles con los que cuenta la empresa son sumamente ineficientes, cualquier vendedor o distribuidor pueden sustraerse parte del inventario ya que nadie realiza un revisión previa al ingreso y salida del trabajo y no ha invertido en un sistema de vigilancia con cámaras para las bodegas, los conteos físicos de inventario no se realizan de acuerdo a los establecido en las políticas y se desconoce el inventario real de la empresa.	Establecer sistemas de vigilancia en cada uno de la bodegas y los vehiculos en los cuales se transporta la mercadería, afin de evitar hurtos de productos y disminuir los posibles riesgos de fraudes.
	R06	Alteración física de los productos	OPORTUNIDAD	6	6	36	MODERAD O	La alteración física de los productos existentes en las bodegas, provocan la subvaluación o subvaluación de los inventarios disponibles para la venta y no reflejan cantidades reales, generando disminuciones en ventas.	Al no existir controles y supervisiones periódicas de los inventarios, los vendedores se encargaran de reflejar en su reportes las cantidades de productos según su conveniencia y beneficio.	Realizar revisiones continuas de inventarios, verificar la documentación entregada por los vendedores para el cruce con el inventario físico, a fin de detectar y disminuir los riesgo de fraude por malversación de activos.
	R08	Contratar personal deshonesto	OPORTUNIDAD	8	8	64	EXTREMO	La contratación personal deshonesto genera la oportunidad de cometer actos ilícitos y aumentar los riesgos de fraudes.	No cuentas con una cultura de honestidad y etica elevada	Implementar en el test de selección de personal, la prueba de confianza y honestidad.

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.3. TERCERA FASE: ENTREVISTA FINAL

En esta última etapa del proyecto de investigación, se aplica la entrevista a profundidad con preguntas cerradas. En esta fase incluye opiniones, recomendaciones sobre las mejores prácticas para detectar y prevenir los riesgos de fraudes mediante la aplicación de técnicas antifraudes en la Empresa Pymes Comercializadora de productos naturales Only Natural.

Basados en el análisis de los riesgos de fraudes identificados en la segunda fase y en las necesidades de la Empresa Only Natural, se procede a diseñar e implementar técnicas antifraudes que ayuden a mitigar los riesgos de fraudes detectados. Estas técnicas diseñadas e implementadas permiten validar y comprobar la efectividad en la detección de fraudes y las formas de cómo reducir los riesgos de fraudes.

En la ilustración 25 se encuentran las principales técnicas recomendadas por el proyecto de investigación para la Empresa Only Natural.

Ilustración 35. Tres técnicas Antifraudes

***Revisión de Inventario
Sorpresivo***

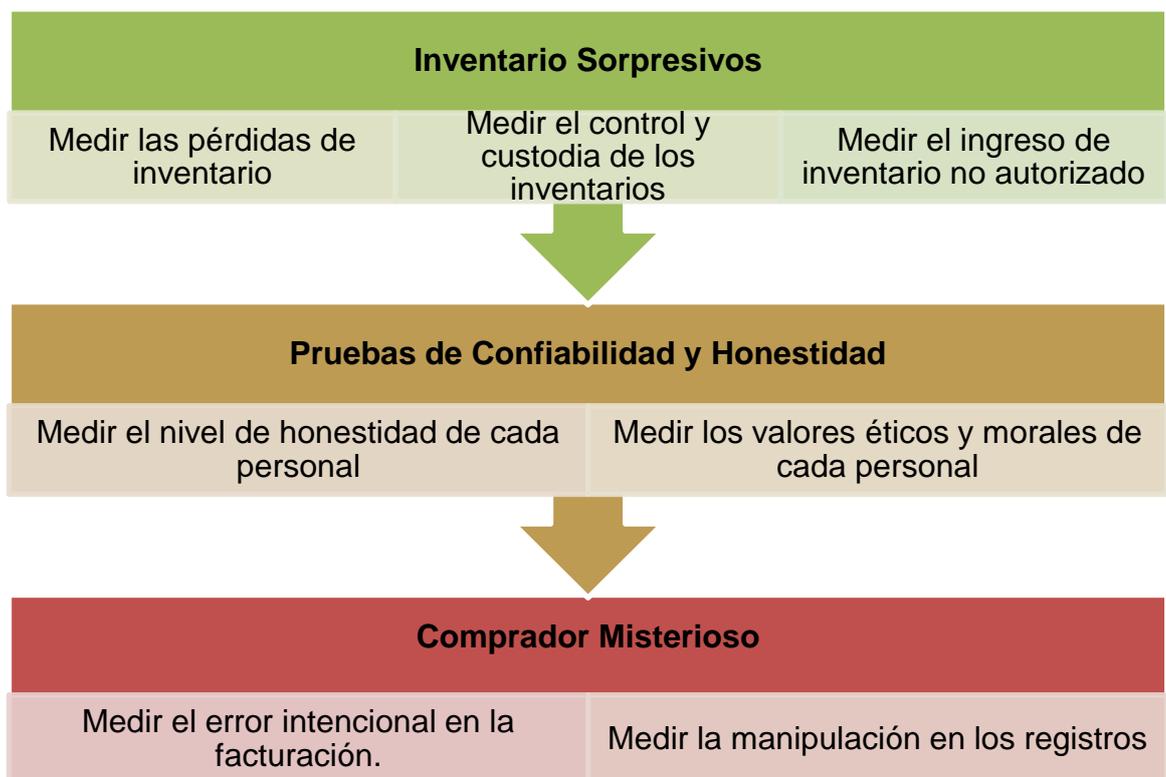
***Aplicación de Pruebas de
confiabilidad y honestidad en la
Selección de Personal***

Comprador Misterioso

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Cada una de las técnicas antifraudes detalladas en la ilustración 35, tiene como objetivo principal la reducción de riesgos de fraudes identificados en Only Natural. Además, es importante resaltar que los beneficios o mejoras que incluye cada una de estas técnicas permitirán a la empresa contar con una adecuada administración de sus recursos económicos y físicos.

Ilustración 36. Principales Beneficios de las Técnicas Antifraudes



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.3.1. PREGUNTAS CERRADAS EN EL ESTUDIO DE CASO

Las preguntas que incluye en esta fase son las enumeradas en la tabla 26.

Tabla 26. Entrevista Final con preguntas cerrados - Tercera Fase

<p>1. La técnica del Comprador Misterioso permite de manera sorpresiva confirmar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa mediante la verificación de su aplicación correcta por parte del personal. El objetivo principal consiste en la validación de la documentación soporte obtenida vs reportes emitidos por el vendedor. ¿Considera usted que con la aplicación de la técnica antifraude “Comprador Misterioso” se podrá disuadir o mitigar situaciones de fraudes? ¿Si o No y por qué?</p>
<p>2. Las pruebas de confiabilidad y honestidad consisten en la aplicación un test de honestidad, ética y valores, las cuales se incluyen en el proceso de selección como en la evaluación continua del personal. ¿Considera usted que si la compañía Only Natural aplicara un método de selección donde identifique pautas de honestidad, podría mitigar los riesgos de fraude? ¿Sí o No y por qué?</p>
<p>3. La técnica de Inventarios sorpresivos consiste en la revisión exhaustiva de los productos existentes en las sucursales, conteo físico de los inventarios, validación de un faltante o sobrante de mercadería. ¿Considera usted que con la aplicación de inventarios sorpresivos a las diferentes sucursales se podrá reducir los riesgos de fraudes? ¿Si o No y por qué?</p>
<p>4. La aplicación de un programa antifraude mediante la incorporación de una cultura de Honestidad y altos estándares de Ética, consiste en difundir entre los empleados un código de ética, designar responsabilidades y aplicaciones de sanciones por un</p>

comportamiento deshonesto. ¿Considera usted que con la aplicación del programa antifraude es suficiente para mitigar los ocurrencia de fraudes? ¿Por qué?

5. ¿Considera que con la aplicación de un comité de auditoría, auditores externos y auditores forenses, la empresa Only Natural mitigara la ocurrencia de fraude? ¿Por qué?

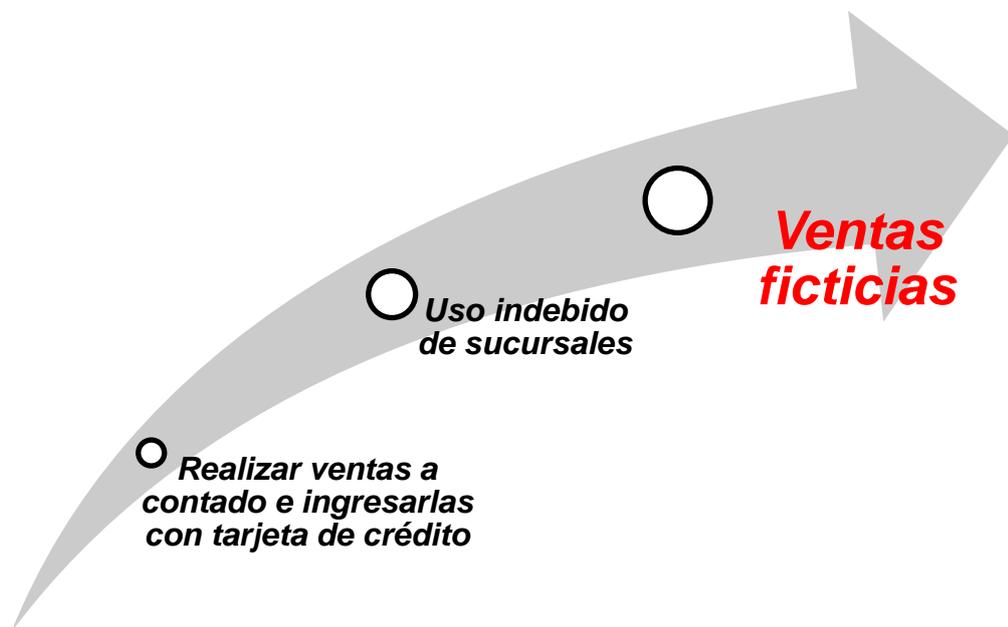
6. El costo beneficio, así como la ventaja de los seguros, permite reducir el riesgo de pérdidas. ¿Considera usted que la inversión en técnicas antifraudes permitirá obtener mayores beneficios? ¿O considera usted que la empresa no debería invertir en las técnicas?

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.3.2. DOCUMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA

La empresa comercializadora de productos naturales Only Natural, se siente identificada con la necesidad de la aplicación de técnicas antifraudes como el comprador misterioso, indica que esta técnica permitirá evaluar los diferentes fraudes que pueden estar cometiendo los vendedores en las distintas sucursales, tales como se muestran en la ilustración 37.

Ilustración 37. Principales fraudes en los puntos de ventas de Only Natural



Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Mediante la aplicación de la técnica del comprador misterioso se podrá valorar y medir la ocurrencia del fraude más común que se puede dar en esta empresa que son “las ventas ficticias”. La presencia de esta técnica no solo permitirá identificar la ocurrencia del fraude, ni la identificación de cuál es el defraudador sino también nos podrá facilitar la documentación correspondiente que soportará el fraude cometido por el defraudador, de tal manera se podrá tomar las decisiones legales correspondientes con el soporte o evidencia suficiente que respalde el fraude cometido.

La empresa Only Natural indica que la presencia de esta técnica podrá reflejar mayor control y monitoreo en el desarrollo de las actividades del personal de ventas, estableciendo de tal manera una revisión continua y sorpresiva que alertara cualquier comportamiento o acto inadecuado en el proceso de ventas.

La empresa Only Natural recalca que su metodología de selección del personal es superficial y poco profesional, es aquí donde indica su necesidad de la aplicación de pruebas de confiabilidad y honestidad a cada uno de los postulantes y miembros actuales de la empresa, permitiendo de tal manera seleccionar al personal que cumpla con todos los valores y comportamientos éticos para el manejo de inventarios y efectivo.

La empresa acepta que una de sus principales falencias es la ausencia de un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal de ventas, la ausencia de inversión en el área de recursos humanos que se dedique específicamente a la búsqueda de profesionales aptos en dichas áreas. Por tales motivos se ven necesitados en la aplicación de un test de confiabilidad, honestidad que puedan medir varios parámetros que ayuden a la correcta selección del personal.

Only natural menciona que si se realizan inventarios sorpresivos, pero que generalmente estos ocurren con muy poca frecuencia y que el personal de ventas se comunican entre ellos para transmitir la presencia y ocurrencia de los inventarios sorpresivos, de tal manera ellos cuentan con el tiempo suficiente para proceder con cualquier ajuste necesario para cuadrar el inventario.

Mediante la presencia de inventarios sorpresivos en todos los diferentes locales y realizado por personas no inmiscuidas en la empresa, se podrá identificar y controlar de mejor manera el movimiento del inventario.

La incorporación de un código de conducta dentro de este tipo de empresas no es factible, debido a que el personal es muy rotativo y dirigen poco interés

a normas que regulen su comportamiento. La elaboración de un código de conducta incurre en costos que la empresa no considera necesario incurrir y cree que este tipo de técnicas no permitirá mitigar la ocurrencia de fraudes ya que no visualiza un control que evidencie un mal comportamiento del personal.

Only Natural considera que si la selección del personal se la realiza adecuadamente mediante el correcto reclutamiento de personal honesto basándose en los resultados obtenidos por las pruebas de honestidad, será poco necesaria la implementación de un código de conducta, ya que el personal que se ha contratado estará evaluado de acuerdo con su honestidad y confiabilidad.

Contar con un comité de auditoría, auditores externos y auditores forenses es contar con más personal capacitados profesionalmente para cubrir con dichos cargos, los cuales no son necesarios de acuerdo con el tamaño de la empresa, lo menciona la empresa Only Natural.

Only Natural aclara que la aplicación de las tres técnicas anti-fraudes: comprador misterioso, inventarios sorpresivos, pruebas de honestidad y confiabilidad mencionadas con anterioridad, es de gran relevancia para poder mitigar y controlar la ocurrencia de fraudes en la empresa Only Natural. Motivos como estos incentivan a la empresa Only Natural a incurrir en costos moderados para la contratación y aplicación de estas técnicas anti-fraudes manejadas por los profesionales expertos en los temas.

5.3.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE TERCERA FASE

En este último proceso basado en la evidencia obtenida, se puede evidenciar que la aplicación de un código de ética, la incorporación de un comité de auditoría, auditores externos y auditores forenses no son factibles para la empresa Only Natural, debido a que es una empresa pymes cuya capacidad de inversión no es sofisticada para cubrir con dichos costos.

Este tipo de técnicas no cubre todas las expectativas de detección de riesgo de fraude en el área de ventas, así como la mitigación de los mismos. Ya que el enfoque principal de estas técnicas está basado de acuerdo a lo detallado en la tabla 27:

Tabla 27. Otras técnicas Antifraude

Código de conducta	La aplicación de un código de conducta no asegura un comportamiento honesto por parte del personal.
Comité de auditoría	Esta direccionado a un seguimiento continuo de las prácticas administrativas y buen funcionamiento de la empresa. Se requiere la incorporación de más personal, elevando los gastos administrativos de la empresa.
Auditores externos	Su enfoque se basa la revisión de los estados financieros y presentación razonable de los mismos. Su función principal no es la detección de riesgo de fraude.
Auditores forense	Su enfoque es la prevención y detección de riesgo de fraude financiero cuyos costos son elevados para este tipo de empresas.

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Las técnicas mencionadas en la tabla 27, no permiten detectar, prevenir y mitigar los riesgos de fraude de acuerdo con las necesidades y posibilidad de la empresa Only Natural. Como fue documentado en la entrevista 1 y 2 mediante la evidencia obtenida, el área crítica de mayor probabilidad de ocurrencia de fraude es el área de ventas, razón por la cual se busca la implementación de técnicas antifraudes que permitan la evaluación de los riesgos en el proceso de venta tales como cualquier comportamiento inusual que afecten a la estabilidad económica de la empresa.

Debido a las necesidades de la empresa Only Natural para poder mitigar la ocurrencia de fraudes, se ha determinado y diseñado las mejores técnicas antifraudes aplicadas para este tipo de empresa, las cuales se han basado en estudios importantes donde su aplicación se ha visto reflejada en la disminución de la presencia de fraudes.

Entre las principales técnicas antifraudes tenemos:

- ✓ Comprador misterioso
- ✓ Inventarios sorpresivos
- ✓ Pruebas de honestidad y confiabilidad

Dentro de la técnica el comprador misterioso se busca incorporar una revisión bimensual de cada uno de los 7 sucursales que posee la empresa Only Natural, donde se procederá a enviar a una persona ajena a la empresa, la cual cubrirá con el papel de comprador y realizará su proceso con normalidad, se continuará con la revisión posterior a la compra de la documentación y la validación del sistema informático, la copia de la factura y su original, validando de tal manera su correcto ingreso y cobro al cliente.

Durante este proceso que se lo va a realizar de manera frecuente, se podrá evaluar cualquier comportamiento inesperado o inadecuado del personal de ventas, permitiendo de tal forma disminuir la ocurrencia de fraudes tales como: las ventas ficticias o realizar las ventas ha contado e ingresarlas a crédito.

Es importante mencionar que aplicación de la técnica del comprador misterioso podrá proporcionar toda la evidencia necesaria que identifique al defraudador durante el suceso del fraude. Teniendo de tal manera todo el sustento necesario frente cualquier caso legal que amerite el delito cometido por el defraudador.

La siguiente técnica anti-fraude son los inventarios sorpresivos que permite a la empresa Only Natural contar con un control adecuado de su activo más importante que es el inventario. Durante dicho proceso se validara la existencia del inventario completo, los faltantes existentes y la alteración de los inventarios. Estos inventarios se los realizara de manera sorpresiva sin previo aviso y de manera simultánea a todas las sucursales, buscando de tal forma evitar la comunicación entre los vendedores y los ajustes o reposiciones de los inventarios por parte de los vendedores.

Como tercera técnica antifraude se aplicara test de honestidad y confiabilidad en el proceso de selección y reclutamiento del personal vacante. Se busca mediante la aplicación de estos test poder medir el nivel de confianza y honestidad del vacante para el desarrollo de sus labores. Es importante mencionar que los postulantes se encargaran del manejo de inventario, efectivo y de las instalaciones de la sucursal, motivos como este permiten identificar la necesidad de contratar personal honesto que no realice actos ilícitos en contra de la empresa Only Natural.

Esta técnica permitirá medir y calificar al mejor postulante al puesto de vendedor, estableciendo una selección adecuada y honesta.

5.4. DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES SELECCIONADAS

El diseño para la aplicación de las tres técnicas antifraudes se realiza con la finalidad de determinar el procedimiento a seguir en cada una de las técnicas seleccionadas, las mismas que se detallan en la tabla 28, 29 y 30.

Tabla 28. Diseño de la Técnica Antifraude - Comprador Misterioso

DISEÑO DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE " COMPRADOR MISTERIOSO "	
EMPRESA:	ONLY NATURAL
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:	COMPRADOR MISTERIOSO

PROCEDIMIENTO	
1.- Se identifica el punto de venta que será evaluado mediante la aplicación de la técnica del comprador misterioso.	
2.- Se determina la fecha de aplicación de la técnica.	
3.- Se contrata a un profesional conocedor del tema.	
4.- Se le otorga la cantidad monetaria necesaria para la compra del producto de mayor rotación.	
5.- Se le implanta una cámara al comprador misterioso para contar con mayor evidencia.	
6.- El comprador misterio asiste al local indicado y realiza una compra.	
7.- Se obtiene la factura original por parte del comprador misterioso y la copia emitida por el vendedor.	
8.- Se cruza la información original de las ventas con las copias internas incluidas en el cierre de caja.	

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Tabla 29. Diseño de la Técnica Antifraude - Inventario Sorpresivo

DISEÑO DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE "INVENTARIO SORPRESIVO"	
EMPRESA:	ONLY NATURAL
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:	INVENTARIO SORPRESIVO

PROCEDIMIENTO
1.- Se realiza una lista de los productos de mayor exposición al riesgo de: sustracción, alteración y actos deshonestos al momento de la venta.
2.- Se selecciona el local en que se aplicara la técnica del inventario sorpresivo.
3.- Se selecciona a una persona miembro de la empresa o personal externo que realice el proceso del inventario sorpresivo.
4.- La persona encargada procede a realizar el inventario en el local indicado.
5.- Se realiza el conteo y se identifican los faltantes y sobrantes de mercadería.
6.- Se realiza un informe del inventario sorpresivo donde se detalla todas las anomalías encontradas durante el proceso.

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila



Tabla 30. Diseñó de la Técnica Antifraude - Pruebas de Confiabilidad y Honestidad

DISEÑO DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE "PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD"	
EMPRESA:	ONLY NATURAL
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:	PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD

PROCEDIMIENTO
1.- Se aplicará el test a cada postulante al cargo de vendedor,
2.-Se selecciona a la empresa encargada en la aplicación de pruebas de confiabilidad y honestidad.
3.- Se recibe un mail de confirmación solicitando la información para la aplicación de la prueba.
4.-Se procede a enviar los datos de los postulantes al cargo de vendedor a la empresa encargada de realizar los test.
5.- Se recibe un mail con las pruebas a aplicarse a cada postulante.
6.-Serán receptados mediante mail los resultados obtenidos de la evaluación.
7.- Se procederá con la lectura de los resultados de los test para la correcta selección de un personal honesto.

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila



5.4.1. PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES SELECCIONADAS

Para la aplicación de las técnicas antifraudes se procede a realizar una planificación de las principales actividades a ejecutarse, la misma que nos permitirá validar su aplicación en la mitigación de fraudes de la empresa Only Natural.

Ilustración 38. Planificación de la Técnica Antifraude - Comprador Misterioso

PLANIFICACIÓN DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE " COMPRADOR MISTERIOSO"				
EMPRESA:		ONLY NATURAL		
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:		COMPRADOR MISTERIOSO		
N°	ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR	
1	El Comprador Misterioso acudirá al local comercial para la compra del producto de mayor exposición al fraude.	Esta técnica se aplicará cada dos meses	Mal del Sol	
2	Solicitará el producto de mayor venta como "LIPOFIBER"		Esta técnica se aplicará cada dos meses	Condado
3	Procederá a solicitar la factura por la adquisición del producto.			
4	Se retirará una vez concluida su actividad de comprador.			
5	Posterior a la visita se realizará las siguientes actividades:			
	a. Validación de las Facturas emitidas por la empresa vs facturas del cliente misterioso	Quicentro Norte		
	b. Revisión de los registros al ingresar al sistema	CCI		
	c. Validar los inventarios facturados vs registros de Inventarios existentes.			

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Ilustración 39. Planificación de la Técnica Antifraude - Inventario Sorpresivo

PLANIFICACIÓN DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE "INVENTARIO SORPRESIVO"	
EMPRESA:	ONLY NATURAL
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:	INVENTARIO SORPRESIVO

N°	ACTIVIDADES	APLICACIÓN	LUGAR
1	La persona encargada de la revisión de inventarios sorpresivos acudirá a las instalaciones sin previo aviso al personal de ventas a fin de evitar que se oculten hechos o actos inusuales.		Mal del Sol
2	En las visitas sorpresas a las instalaciones se realizará las siguientes actividades : a. Observación e inspección física de los inventarios en general b. Validar el control y manejo de los inventarios. c. Conteo de los productos de mayor exposición al riesgo. d. Cuadre de inventarios	Un vez por mes	Condado Quicentro Norte CCI

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Ilustración 40. Planificación de la Técnica Antifraude - Prueba de Confiabilidad y Honestidad

PLANIFICACIÓN DE LA TÉCNICA ANTIFRAUDE "PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD"	
EMPRESA:	ONLY NATURAL
TECNICA ANTIFRAUDE APLICADA:	PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD

N°	ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR
1	Se establecerá un día para la aplicación de esta técnica.		Mall del Sol
2	La aplicación de las Pruebas de Confiabilidad y Honestidad permitirá medir el índice de honestidad y comportamiento del personal de ventas, permitiendo identificar:	Para el personal activo se realizará semestralmente.	San Marino
	Valores		Terminal Terrestre Guayaquil
	Honestidad		
	Etica profesional	Para los postulantes al cargo de vendedor (as) se aplicará en el proceso de selección.	Condado
	Abuso de poder		Quicentro Norte
	Corrupción		CCI
	Impulsividad y Agresividad		Quicentro Sur
	Abusos de sistemas de operativos y de información		

Fuente: Only Natural, 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

5.4.2. EVIDENCIA OBTENIDA DE LAS TÉCNICAS ANTIFRAUDES.

TÉCNICA ANTIFRAUDE "PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y HONESTIDAD"

Se realizar la el test de confiabilidad y honestidad a un miembro que labora en la empresa Only Natural que posee el cargo de vendedora.

Los datos de la persona evaluada es la siguiente:

Tabla 31. Datos Personales de la Vendedora - Only Natural

Nombres:	Elizabeth del Rosario
Apellidos:	Barrera Chavez
Fecha de nacimiento:	1986/12/18
Correo electrónico:	<u>elizabeth.18.1@hotmail.com</u>

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

Ilustración 41. Implementación de la Técnica Antifraude en el personal de Only Natural



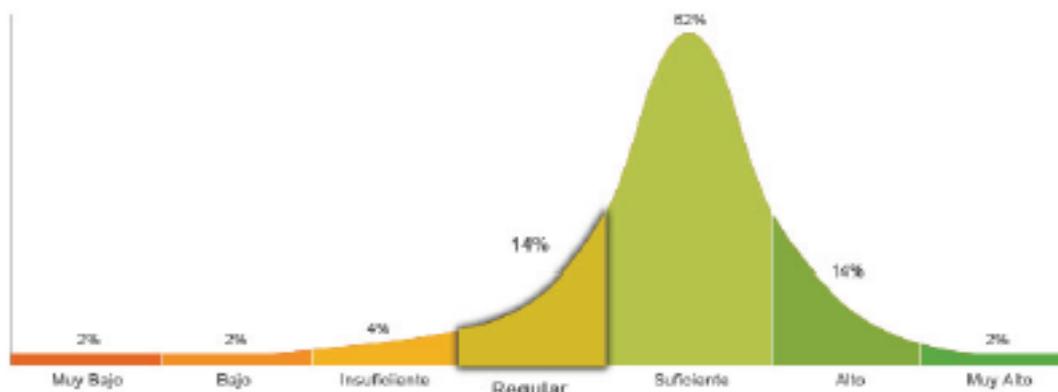
Perfil de Elizabeth del Rosario Barrera Chavez
Clave: SMSCON-104-KAHV

INCEVAL Índice de Confianza, Honestidad, Ética y Valores

REGULAR Nivel de Confianza

Maneja características de confiabilidad que se encuentran en la mayoría de la población, puede desempeñarse en su vida de una manera honesta, respetando sus valores y los de otros.

Calificaciones de la población laboral



Población económicamente activa, hombres y mujeres de 14 años y más (PEA 59.73% a Nov. 2013)

REGULAR Honestidad

SUFICIENTE Ética

REGULAR Valores

CALIFICACIONES POBLACIÓN LABORAL



POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, HOMBRES Y MUJERES DE 14 AÑOS Y MÁS (PEA 59.73% A NOVIEMBRE 2013)

CALIFICACIONES POBLACIÓN LABORAL



POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, HOMBRES Y MUJERES DE 14 AÑOS Y MÁS (PEA 59.73% A NOVIEMBRE 2013)

CALIFICACIONES POBLACIÓN LABORAL



POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, HOMBRES Y MUJERES DE 14 AÑOS Y MÁS (PEA 59.73% A NOVIEMBRE 2013)

Tiene un grado de honestidad aceptable para poder desempeñarse adecuadamente en un ámbito laboral ya que se

Tiene muy claro el concepto de ética lo cual le permite manejarse adecuadamente en su toma de decisiones importantes.

Cuenta con valores ya que se respeta así mismo como a los demás, no es un nivel notorio a simple vista pero cuando se

apega a las reglas que esta le impone sin excusas.

requiere responde adecuadamente conforme a los valores inculcados.

Perfil de Honestidad

Es capaz de renunciar a algo que no le pertenece. Presenta cierta facilidad para liberarse de la culpa cuando se sabe inocente, no se angustia fácilmente. A pesar de ser una falta la que cometió, lo piensa varias veces antes de hacerlo. Si le delegas una responsabilidad se hará cargo de ella. No caerá ante las tentaciones fácilmente No tiene claros los límites acerca de perjudicar a un tercero, por ello se puede dudar de su palabra. Muestra inconformidad ante la frase, lo cual habla de que es cauto y no haria cosas indebidas tan fácilmente. No justifica un robo. Afirma ser un mentiroso hábil.

Perfil de Ética

Se apega a las reglas y límites que aplica su propia profesión. Trata de evadir una responsabilidad. No evade, ni miente, más bien explica y justifica sus acciones. Poco asertivo, con poca ética al actuar. Evade sus responsabilidades. Prefiere ser leal antes de defraudar a un amigo, sus prioridades son dudosas en situaciones graves. Aunque espera a tomar decisiones termina optando por la salida fácil. Centrado(a) en crecer y desarrollarse, ayudado de lo que la vida le presente. Sabe lo que implica el concepto y lo aplica.

Perfil de Valores

Suele ser tacaño incluso con amigos, ya que sólo presta cuando sabe que no va a perder. Cauteloso y de poca empatía. Es responsable, sabe priorizar necesidades. No le interesan mucho las apariencias prefiere ser práctico y simple. Capaz de afrontar retos inclusive sacrificando una remuneración económica con tal de conseguir su objetivo. Es respetuoso de la libertad del prójimo inclusive se ha deshecho de prejuicios. Busca la estabilidad antes del cambio, pasiva y decidida. Respeta las reglas que la sociedad impone Reactivo y susceptible, es posible que en situaciones de estrés reaccione agresivamente. No cree en que alguien pueda lograr cosas extraordinarias sólo por el esfuerzo y sus capacidades naturales. Responsable y empático, reacciona centradamente en una situación de riesgo. Poco solidario ya que antepone sus necesidades a las de los demás. Impaciente y agresivo, pierde en control cuando no se siente tomado en cuenta. Muy perseverante, lucha hasta conseguir sus metas.

Escala de Valores

Riqueza	Referencias:	
Paciencia		Alto
Libertad		Regular
Justicia		Bajo
Tolerancia		
Solidaridad		
Respeto		
Perseverancia		
Familia		
Amistad		
Responsabilidad		
Poder		
Esfuerzo		
Educacion		



Elaborado por: SMS CONSULTING
Prueba finalizada en: 2014-08-08 18:15:11
Mediante: psicotest.com.mx



Fuente: SMS Ecuador 2014

Elaborado por: Andrea Sánchez y Jéssica Tanguila

CAPÍTULO 6.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo del proyecto de investigación se evidenció la ausencia de técnicas antifraudes en la empresa pyme comercializadora de productos naturales Only Natural. Esta situación incrementa las oportunidades para la ocurrencia de fraudes.

El marco teórico no indica que la implementación de técnicas antifraudes mitiga el riesgo de fraude y específicamente para el caso de la empresa Only Natural, la implementación de técnicas antifraudes simples también podría mitigar la presencia de fraudes en el área crítica (Ventas).

Mediante la técnica de inventarios sorpresivos se evaluará el manejo adecuado del inventario, los faltantes, sobrantes y manipulación física del mismo. La técnica del comprador misterioso identificará cualquier acto deshonesto en el manejo de las ventas, facturación e inventario. La incorporación del test de confiabilidad y honestidad al personal, será la base fundamental que permitirá un correcto reclutamiento y selección del personal, siendo esta la base que permitirá disminuir la ocurrencia de fraude, debido a que la selección adecuada de personal honesto permitirá contar con un equipo de trabajo responsable, con ética y valores adecuados durante el desarrollo de sus labores diarias.

7.2. RECOMENDACIONES

Este proyecto de investigación ha permitido diseñar e implementar técnicas antifraudes como una de las mejores prácticas para la detección y prevención del riesgo de fraude por apropiación indebida de activos en una empresa pyme comercializadora de productos naturales Only Natural.

Se recomienda que la empresa Only Natural ponga en práctica la planificación de las tres técnicas antifraudes diseñadas en el Capítulo 6 debido a que:

- Los costos de aplicación de estas técnicas son módicos y no requieren de gastos elevados para su aplicación y posterior detección de riesgos de fraudes.
- Son técnicas simples y sus procedimientos permiten prevenir y detectar la ocurrencia de fraudes.

La aplicación de la primera técnica antifraude “Comprador Misterioso” se debe:

1. Aplicar cada dos meses a fin de mitigar los posibles riesgos de fraudes en los puntos de ventas de mayor exposición al riesgo.

La segunda técnica antifraude “Inventarios Sorpresivos” aborda los siguientes puntos.

1. Su aplicación debe ser mensual en los puntos de ventas de mayor exposición al riesgo de fraude.
2. Las revisiones se deben efectuar en todos los puntos de ventas al mismo tiempo a fin de evitar que se oculten hecho inusuales.
3. Se debe seleccionar productos de mayor exposición a riesgo de fraude por parte de las vendedoras.

La tercera técnica antifraudes “Pruebas de Honestidad y confiabilidad” se debe:

1. Aplicar en los procesos de selección a fin de contratar a personal honesto y con valores éticos y morales.
2. El uso adicional esta técnica debe aplicarse como mínimo dos veces al año, a fin de evaluar al personal de la empresa.
3. Concientizar al personal en valores y ética profesional.
4. Fomentar una cultura de Cero tolerancia al Fraude.

Si la empresa Only Natural accede a la aplicación de estas tres técnicas, validara constantemente sus beneficios mediante la mitigación de ocurrencia de fraudes en el transcurso de sus actividades, identificara la disminución de fraudes y perdidas no justificadas.

Bibliografía

Martínez Carazo, Piedad Cristina. *“El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”*. Universidad del Norte.

Adairis Moreno. (2013). *Herramientas para evitar el robo hormiga en su negocio*. Su socio de negocio. <http://susociodenegocios.com/herramientas-para-evitar-el-robo-hormiga-en-su-negocio/>.

Arias, M. (2002). *Notas Técnicas*. Venegas Arias & Asociados CPA. <http://www.aseuned.com/images/Nota%20Tecnica13-%20IRREGULARIDADES%20MAS%20USUALES%20Y%20COMO%20PREVENIRLAS.pdf>.

Aristóteles. (2014). *Frases de Éxito*. <http://www.misfrases.com/blog/?s=Arist%C3%B3teles>.

Arnold, A. (2014). *Los fraudes ocurren por las facilidades que se dan*. Universidad Autónoma de Guadalajara. Mexico: http://contenidos.uag.mx/index.php?redirection=true&option=com_content&view=article&id=1270&Itemid=395&lang=mx.

Ascencio Martínez, J. A. (2014). *Mejores Prácticas Corporativas. Mejores Prácticas Corporativas*.

Badillo Ayala, Jorge. (01 de Septiembre de 2013). *Programas y controles anti-fraudes*. Recuperado el 07 de Julio de 2014, de <http://www.iuai.org.uy/iuai/documentos/noticias/2Badillo%20Prog%20y%20Ctroles%20AntiFraude.pdf>

Baez, Juan y Perez de Tubela. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid-España: Esic Editorial <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7IVYmVI96F0C&oi=fnd&pg=PA19&ots=PdTqxpNgUW&sig=IFmHLD-FBuS8P4m502cFINuQH9E#v=onepage&q&f=false>.

Cabrera, S. S. (2006). *EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN*. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/2c.htm>

Cabrera, S. S. (2006). *Eumed.net*. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/2c.htm>

Cano, L. M. (2011). *Fraude y Estafa en los Negocios*. United States Interamericans Community Affairs. USA: <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm>.

Cohen, W. (2003). *COMO SER UN CONSULTOR EXITOSO*.
(<http://books.google.com.ec/books?id=2zoCgHbCTqMC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=william+cohen+como+ser+un+consultor+exitoso&source=bl&ots=Alz2TQ-r7t&sig=07L3k9wWuByqo2OSFfw3UJg-4z0&hl=es&sa=X&ei=Z4asU7-WHYmtsAS3s4HYCA&ved=0CDQQ6AEwBA#v=onepage&q=william%20cohen%20co>, Ed.)
Bogotá: Norma.

Comunida Andina. (2009). *Resolucion 1260*. Argentina:
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fintranet.comunidadandina.org%2FDocumen-tos%2Fresoluciones%2FRESO1260.doc&ei=friGU-q6l8mnsQSD6oDoDg&usg=AFQjCNENDh5BIBkE2i4a3gi40OSEBqkKlg&>.

Covey, S. R. (1990). *LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA*. Simon & Schuster <http://mabadilla21.blogspot.com/2012/11/lo-que-deja-la-falta-de-etica.html>.

Denzin Norman y Lincoln Yvonna. (2008). En D. N. Yvonna, *Strategies of Qualitative Inquiry* (Tercera ed., pág. 17).

Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE Ediciones
<http://books.google.com.ec/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA313&dq=jineteo+de+fondos&hl=es&sa=X&ei=0NC5U4GrNaTJsQSGvIKQCQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=jineteo%20de%20fondos&f=false>.

(2002). *Experiencias y metodología de la Investigación Participativa*. Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Fernández, J., & Fernández, S. (2001). *LA ÉTICA Y LOS CONTROLES EN LAS EMPRESAS*. España: http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/6_ernandez-Sanguino0.pdf.

García, B. (2005). *Manual de la Pérdida Desconocida*. (B. García, Ed.) España:
<http://es.calameo.com/read/003351919e2a25dafbb26>.

García, D., & Hernández, M. (2010). Metodología de Investigación Avanzada. *LA ENTREVISTA* .

Goldmann, P. (2009). *google.book*. New Jersey:
http://books.google.com.ec/books?id=00cS12YV_wwC&pg=PT140&dq=MYSTERY+SHOPPING+AS+ANTI+FRAUD+TECHNIQUES&hl=es&sa=X&ei=5Z7CU_TkHLHgsATj8lLgBQ&ved=0CCQ-Q6AEwAA#v=onepage&q=MYSTERY%20SHOPPING%20AS%20ANTI%20FRAUD%20TECHNIQUES&f=false.

Gómez, G. R., Flores, J. G., Jiménez, E. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada - España: Aljibe.

Gonzalez Llaguno Alejandro, Sociólogo y Analista Político . (2011). *Etimología de la Investigación. Bases para el estudio de los consumidores y ciudadanos*. .
<http://gonzalezllaguno.blogspot.com/2011/06/etimologia-de-la-investigacion-bases.html>.

Gonzalo, S., & Luis, P. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogota:
http://books.google.es/books?id=LuVT_Ce7w0gC&pg=PA81&dq=clasificacion+de+las+empresas+comerciales&hl=es&sa=X&ei=zF-HU4jEHMH68AHlyIGgCw&ved=0CEAQ6wEwAQ#v=onepage&q=clasificacion%20de%20las%20empresas%20comerciales&f=false.

KPMG. (2013). *Encuesta de Fraude en Colombia*. Bogotá: KPMG -
<https://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf>.

Kroll Advisor Solutions. (2012 -2013 -2014). *Informe Global de Fraude*. New York:
http://es.kroll.com/library/INFORMEGLOBALSOBREFRAUDE2012_13.pdf.

Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. LID EDITORIAL
<http://books.google.es/books?id=cGtTOuFm58EC&pg=PA100&dq=compras+ficticias+fraudes&hl=es&sa=X&ei=2CK4U--SG8qrsASdi4CYBQ&ved=0CCQQ6AEwAQ#v=onepage&q=compras%20ficticias%20fraudes&f=false>.

Lefcovich, M. (2014). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Argentina:
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040907164743.html>.

Mantilla, S. A. (2006). *Control Interno - Informe COSO (Cuarta ed.)*. Bogotá: ECOE EDICIONES
http://books.google.com.ec/books?id=p_LQDu4L66MC&pg=PA90&dq=falta+de+supervision+y+monitoreo&hl=es&sa=X&ei=WAm6U7HAL8LgsATJ4IC4Bw&ved=0CDYQ6AEwBQ#v=onepage&q=falta%20de%20supervision%20y%20monitoreo&f=false.

Mario Meneses, C. (24 de Febrero de 2013). *Seguridad Personal y Profesional*. Recuperado el 05 de Julio de 2014, de Seguridad Personal y Profesional:
<http://mariomenesescpo.com/2013/02/24/robo-hormiga/>

Miranda Brookins. (2014). *Cual es el propósito de los controles internos de una empresa?* LA VOZ DE HOUSTON. Houston: <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-proposito-de-los-controles-internos-de-una-empresa-8093.html>.

MONGE, E. C. (2010). *estatico.uned.ac.cr. Revista Nacional de Administración*. Recuperado el 12 de 06 de 2014, de
<http://estatico.uned.ac.cr/rna/publicaciones/documents/Revistaadministracion7.pdf>

Morra Imas Linda. (Marzo 17 de 2007). *Designing and conducting case studies for development evaluations. Un taller de preconferencia para la Asamblea Global IDEAS*. Johannesburgo:

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4Yzl3Yn4Yuz1AS3_DaoSGaj0C8KRW2x.

Observatorio de la PyMe. (2013). *Preguntas PyME N° 3*.
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Preguntas%20PyME%203%201.pdf>.

Programa Andino de Soberanía Alimentaria. (2014). *INVESTIGACION ACCIÓN PARTICIPATIVA*. <http://pasandes.net/node/14?page=show>.

Quiroga, O. (2013). *Ansias del Poder*. <http://lgecine.org/2013/03/10/ansias-de-poder/>.

Ramírez, J. A. (2008). *wacra.org*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de
http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg93-106%20Cortes%20Spanish.pdf

Ramírez, J. A. (2008). *wacra.org*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de
http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg93-106%20Cortes%20Spanish.pdf

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua Española*. España: Real academia de la lengua <http://lema.rae.es/drae/?val=cualitativo>.

Reimundo Urcia, B. (2013). *PREVENCION Y CONTROL DEL FRAUDE*. USA:
<http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Prev-Frd-Doc.htm>.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WdaAt6ogAykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=investigacion+cualitativa+e+impirica&ots=sFn38BvaPW&sig=q06h00CIny5uMbiihYvbWZBrtyc#v=onepage&q=investigacion%20cualitativa%20e%20impirica&f=false>.

S/N. (2014). *Control Interno*. Recuperado el 06 de julio de 2014, de Control Interno:
http://controlinternounison.mex.tl/402832_Matriz-de-control-interno.html

Serrano, P. (2013). *Estudio de Caso*. Recuperado el 05 de Junio de 2014, de
http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

SMS Auditores Ecuador . (2013). *SMS Ecuador*. Recuperado el 07 de julio de 2014, de
<http://www.aseger.com.ec/boletin/ProgramaAntiFraude.pdf>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS ECUADOR. (2011). *Resolucion* .

Taylor, S. J./ Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cuantitativos de investigación*. España:
<http://books.google.com.ec/books?id=EQanW4hLHQgC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+los+metodos+cualitativos+en+la+investigacion&hl=es&sa=X&ei=l1OTU6KtLlVlsASB9>

oLoDw&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=introduccion%20a%20los%20metodos%20cualitativos%20en%20la%.

Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador. (2013). *Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes.*

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Pequenos%20negocios%20gran%20potencial_Las%20claves%20de%20las%20Mipymes.pdf.

Venegas, C. (2013). *Auditando el Fraude.*

http://www.pericia.cl/Doc/auditando_fraude_pericia.pdf.

Yuni, Jose y Urbano, Claudio . (2006). *Metodos y Tecnicas de Recopilacion de la Información.* Argentina: Editoria Brujas.