



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TÍTULO:

ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE
FRAUDES MEDIANTE TÉCNICAS DE AUDITORÍA FORENSE EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS, PARTES
Y PIEZAS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORES:

CRUZ QUINGA, CLAUDIA ESTEFANÍA
DÍAZ PILPE, JOSE MARÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO 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:
Claudia Estefanía Cruz Quinga y José María Díaz Pilpe, como
requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

TUTOR:

ING. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSC.

DIRECTOR DE LA CARRERA:

ING. Ávila Toledo, Arturo Absalón, MSC.

Guayaquil, marzo del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Claudia Estefanía Cruz Quinga y José María Díaz Pilpe,

DECLARAMOS QUE:

El trabajo de Titulación "**Estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes mediante técnicas de auditoría forense en una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil**", previa a la obtención del Título de: **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA**, 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, marzo del 2015

AUTORES:

Claudia Estefanía, Cruz Quinga

José María, Díaz Pilpe



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Claudia Estefanía Cruz Quinga y José María Díaz Pilpe,**

Autorizamos, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del trabajo de Titulación: **"Estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes mediante técnicas de auditoría forense en una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORES:

Claudia Estefanía, Cruz Quinga

José María, Díaz Pilpe

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios, por haberme dado salud, fortaleza y paciencia para culminar esta etapa de mi vida profesional; a mis padres y hermano por haber confiado en mí y sobre todo por ser un apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria; a mi director de proyecto de investigación, el Ing. Fabián Delgado Loor, por su paciencia y profesionalismo, durante todo el desarrollo del trabajo de titulación, a mi director de carrera, el Ing. Arturo Ávila Toledo, por haber sido siempre un apoyo para nosotros los estudiantes; a mi novio y compañero de tesis, José Díaz, porque a pesar de los problemas logramos este primer objetivo juntos y finalmente un agradecimiento especial a todas las personas que me han apoyado para el desarrollo de este proyecto de investigación.

Claudia Estefanía, Cruz Quinga

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer la culminación de mi proyecto de tesis primero a Dios, quien me ha dado salud y fuerzas necesarias para poder concluir con este gran objetivo, a mi director de tesis, el Ing. Fabián Delgado Loor, quien ha sido nuestro guía en todo este proceso. Un agradecimiento en especial a mis padres quienes han sido incondicionales en todo momento y a mi novia Claudia Cruz por haber estado conmigo en los últimos años de mi carrera universitaria, por haber sido mi compañera de tesis y juntos haber logrado culminar un objetivo más en nuestras vidas.

José María, Díaz Pilpe

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de investigación a Dios, por haberme dado la fortaleza para luchar y alcanzar esta meta universitaria; a mi familia por haberme inculcado que debo luchar por lo que anhelo y sobre todo por apoyarme durante todo este período y en especial a mi novio, José Díaz, porque a pesar de todo, juntos luchamos para culminar este trabajo de titulación, te amo.

Claudia Estefanía, Cruz Quinga

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis a Dios por haber sido mi guía en la culminación de mi carrera universitaria, a mis padres y hermanos que fueron incondicionales en todo momento, a mi abuelito Eloy y mi tía Margarita que no se encuentran conmigo pero desde el cielo me han dado las fuerzas necesarias para culminar con este objetivo, a mi abuelita y mi tía que me supieron cuidar los primeros años de mi vida y una dedicación muy especial a mi novia Claudia Cruz quien ha sido la motivación principal para lograr este gran objetivo.

José María, Díaz Pilpe



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

Índice General.....	VI
Índice de Ilustraciones.....	X
Índice de Gráficos.....	XII
Índice de Tablas.....	XIII
Resumen.....	XV
Introducción.....	XIX
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema de investigación.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivos generales.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación e importancia.....	6
1.5. Hipótesis.....	7
1.6. Viabilidad.....	7
CAPITULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Las PYMES en el Ecuador.....	9
2.2. El fraude: definición, características y tipos de fraudes.....	14
2.3. Componentes del triangulo del fraude.....	25
2.3.1. Oportunidad al fraude.....	27
2.3.2. Motivación o presión para cometer los fraude.....	30
2.3.3. Racionalización del fraude.....	34
2.4. Factores de ocurrencia de fraude en pequeñas empresas.....	36
2.4.1. Inadecuada selección del personal.....	37
2.4.2. Ausencia de políticas, reglamentos, código de conducta.....	39

2.4.3.	Inadecuada segregación de funciones	40
2.4.4.	Presencia de una cultura deshonesta	40
2.5.	Metodología de detección de fraudes.....	41
2.5.1.	Banderas rojas “red flags”	41
2.6.	Escenarios que fomentan el fraude	44
2.6.1.	Ausencia de líneas de responsabilidad y autoridad.....	46
2.6.2.	Implementación de objetivos o metas poco probables	47
2.6.3.	Ausencia de políticas y procedimientos definidos.....	47
2.6.4.	Deficiente programa de compensaciones	48
2.6.5.	Ausencia de adecuados programas de capacitación.....	49
2.6.6.	Problemas de comunicación con el personal	49
2.6.7.	Deficiencia de controles internos	50
2.6.8.	Empleados con historial delictivo.....	50
2.6.9.	Inadecuada segregación de funciones	51
2.6.10.	Transacciones inusuales con compañías relacionadas	52
2.7.	Componentes de un plan antifraude.....	52
2.7.1	Identificar, analizar y monitorear el riesgo de fraudes en áreas críticas	54
2.7.2.	Establecer segregación de responsabilidades en los equipos de trabajo	54
2.7.3.	Evaluación constante de los riesgos de fraudes	54
2.7.4.	Determinar políticas y procedimientos de control para prevención de riesgos de fraudes.....	55
2.7.5.	Mejora continua de los controles de prevención y detección .	55
2.7.6.	Fomentar e implementar una cultura de honestidad dentro de la entidad.....	56
2.7.7.	Realizar un seguimiento del plan antifraude para la detección eficaz de fraudes.....	56
2.8.	Técnicas para la prevención del riesgo y detección de fraudes	57
2.8.1.	Linea de denuncia anónima.....	59
2.8.1.1.	Procedimiento a seguir para la aplicación de la técnica de línea de denuncia.....	61
2.8.2.	Compra misteriosa o mystery shopping	63

2.8.2.1.	Procedimiento para aplicar la técnica del mystery shopping...	66
2.8.3.	Evaluación de comportamiento ético del personal	67
2.8.3.1.	Test de integridad y honestidad.....	68
2.8.3.2.	Análisis de estrés de la voz	71
2.8.4.	Uso de redes sociales en la investigación de fraudes	73
2.9.	Controles anti – fraude en una pequeña empresa.....	74
2.9.1.	Crear una cultura de honestidad y ética.....	76
2.9.1.1.	Fijar el tono de la organización	77
2.9.1.2.	Creación de un ambiente positivo de trabajo	77
2.9.1.3.	Contratar y promover empleados adecuados.....	78
2.9.1.4.	Entrenamiento adecuado del personal en valores	79
2.9.1.5.	Confirmar la responsabilidad de los empleados	79
2.9.1.6.	Mantener una disciplina contra el fraude	79
2.9.2.	Evaluación de procesos y controles antifraudes	82
2.9.3.	Desarrollar un proceso de supervisión apropiado	84
 CAPITULO III.....		86
3.	METODOLOGÍA.....	86
3.1.	Tipo de investigación	86
3.2.	Diseño de investigación.....	87
3.3.	Métodos en la investigación cualitativa.....	88
3.3.1.	Método de investigación-acción	89
3.3.1.1.	Características y ventajas de la aplicación del método investigación – acción	91
3.3.2.	Metodo de estudios de casos.....	95
3.3.2.1.	Características y ventajas de la aplicación de estudio de casos	96
3.4.	Técnicas para la recolección de información	100
3.4.1.	La entrevista cualitativa como técnica de recolección de información	101
3.4.1.1.	Papeles que desempeña un investigador en el estudio de un fenómeno	102

3.4.1.1.1. El investigador como supervisor.....	102
3.4.1.1.2. El investigador como líder.....	103
3.4.1.1.3. El investigador como amigo.....	103
3.4.1.2. Tipos de entrevistas cualitativas.....	106
3.4.1.2.1. Entrevista estructurada.....	107
3.4.1.2.2. Entrevista semiestructurada.....	107
3.4.1.2.3. Entrevista no estructurada.....	108
3.4.1.3. Características principales de la entrevista cualitativa.....	108
3.4.1.4. Fases en la elaboración de una entrevista cualitativa.....	109
CAPITULO IV.....	114
4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO EN CREMER S.A.....	114
4.1. Diagnóstico y evaluación del problema de investigación.....	115
4.1.1. Primera fase: inicio de la entrevista a profundidad.....	117
4.1.1.1. Recolección de evidencia por medio de la entrevista a la empresa: primera fase.....	118
4.2. Análisis e interpretación del riesgo de fraudes en Cremer S.A.....	131
4.2.1. Segunda fase: entrevista de desarrollo semiestructurada.....	131
4.2.1.1. Recolección de evidencia por medio de la entrevista a la empresa: segunda fase.....	134
4.3. Elaboración de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraude.....	145
4.3.1. Tercera fase: entrevista final.....	145
CAPÍTULO V.....	157
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	157
5.1. Conclusiones.....	157
5.2. Recomendaciones.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación y características de las MIPYMES en el Ecuador	10
Ilustración 2: Clasificación del fraude según la acfe.....	19
Ilustración 3: Tipos de fraude por apropiación indebida de activos ...	23
Ilustración 4: Generadores de oportunidad al fraude.....	28
Ilustración 5: Presiones financieras del defraudador.....	31
Ilustración 6: Factores de presión en el empleado	33
Ilustración 7: Indicadores de la racionalización.....	35
Ilustración 8: Factores internos de ocurrencia de fraudes	37
Ilustración 9: Clasificación de señales de advertencia o Red Flags..	42
Ilustración 10: Escenarios que fomentan el fraude	45
Ilustración 11: Componentes de un plan antifraude.....	53
Ilustración 12: Ventajas y desventajas de utilizar al personal interno como informante confidencial.....	60
Ilustración 13: Procedimiento para aplicar la línea de denuncia.....	62
Ilustración 14: Ventajas de utilizar la técnica del comprador o cliente misterioso.....	65
Ilustración 15: Funciones de medición del test de integridad	70
Ilustración 16: Medidas para prevenir y detectar los fraudes.....	76
Ilustración 17: Controles antifraudes.....	83
Ilustración 18: Papeles que desempeña un investigador en el estudio de un fenómeno	102
Ilustración 19: Etapas de la investigación donde se utiliza la técnica de entrevista cualitativa	104
Ilustración 20: Aspectos que debe considerar el investigador al momento de realizar una entrevista.....	105
Ilustración 21: Tipos de entrevistas cualitativas.....	106
Ilustración 22: Orden de formulación de preguntas en la entrevista cualitativa	109
Ilustración 23: Fases de la entrevista a profundidad.....	110

Ilustración 24: Metodología aplicada para el estudio de CREMER S.A.	112
Ilustración 25: Método de contratación que utiliza la empresa	126
Ilustración 26: Ventas de la empresa año 2013 y año 2014	128
Ilustración 27: Escenarios que fomentan el fraude en la empresa CREMER S.A.	138
Ilustración 28: Matriz de maduración en CREMER S.A.	142
Ilustración 29: técnicas antifraudes	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clasificación de empresas según su tamaño.....	12
Gráfico 2: Clasificación de empresas por actividad económica - valores en porcentaje.....	13
Gráfico 3: Prevalencia del fraude en el sector minorista, mayorista y de distribución	17
Gráfico 4: Pérdidas por fraude en sector minorista, mayorista y distribución	18
Gráfico 5: Fraudes ocupacionales por categoría frecuencia.....	20
Gráfico 6: Tipo de esquema por tamaño de organización víctima	21
Gráfico 7: Triángulo del fraude - componentes	26
Gráfico 8: Señales de alerta del comportamiento basado en el puesto del defraudador.....	43
Gráfico 9: Método de detección de fraude en una pequeña empresa.	58
Gráfico 10: Matriz de maduración antifraude	81
Gráfico 11: Ficha de resumen de marco teórico.....	85
Gráfico 12: Principales productos que comercializa la empresa	119
Gráfico 13: Organigrama general CREMER S.A.....	120
Gráfico 14: Principales proveedores de CREMER S.A.	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Utilidades del test de integridad veritas	69
Tabla 2: Factores para crear un ambiente laboral positivo.....	78
Tabla 3: Elementos de un plan de acción	90
Tabla 4: Características de investigación – acción	91
Tabla 5: Características del método investigación - acción relacionadas al proyecto de investigación	92
Tabla 6: Ventajas al aplicar el método investigación-acción relacionadas al proyecto de investigación	93
Tabla 7: Fases de investigación - acción.....	94
Tabla 8: Clasificación de estudios de casos	95
Tabla 9: Características del estudio de casos.....	96
Tabla 10: Características del método estudio de casos relacionadas al proyecto de investigación.....	97
Tabla 11: Ventajas al aplicar el método estudio de casos relacionadas al proyecto de investigación.....	98
Tabla 12: Fases estudio de caso según Montero y León	99
Tabla 13: Fase estudio de caso según Robert K. Yin	99
Tabla 14: Preguntas generales aplicadas en la entrevista a CREMER S.A.....	117
Tabla 15: Distribución de empleados por áreas.....	121
Tabla 16: Principales funciones de los empleados de las áreas administrativa, repuesto y ventas de la empresa CREMER S.A.....	122
Tabla 17: Niveles salariales de los empleados de la empresa.....	127
Tabla 18: Principales competidores de CREMER S.A.	130
Tabla 19: Preguntas específicas aplicadas en la entrevista a CREMER S.A.....	131
Tabla 20: Ficha de resumen no. 1 de la entrevista semiestructura a CREMER S.A.	143
Tabla 21: Ficha de resumen no. 2 de la entrevista semiestructurada a CREMER S.A.....	144

Tabla 22: Estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes	146
Tabla 23: Preguntas para entrevistas semiestructurada realizada en CREMER S.A.	148
Tabla 24: Estrategia de revisión sorpresiva: Mystery Shopping	152
Tabla 25: Estrategia de adecuada selección de personal: test de integridad y honestidad.....	153
Tabla 26: Estrategia de control interno: Línea De Denuncia Anónima	154
Tabla 27: Estrategia De Adecuada Selección De Personal: análisis de estrés de la voz	155
Tabla 28: Estrategia de adecuada selección de personal: uso de redes sociales	156

RESUMEN

Estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes mediante técnicas de auditoría forense en una pequeña empresa comercializadora dedicada a la venta de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil.

El presente trabajo, se realizó en una pequeña empresa familiar del sector comercial, situada al norte de la ciudad de Guayaquil, para efectuar una evaluación de los procesos ejecutados en las áreas más críticas y así conocer la situación actual de la empresa dedicada a la comercialización de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola.

Por medio de este proyecto, se pudo identificar, posterior al diagnóstico, la susceptibilidad que presenta Cremer S.A. por causa de la ausencia y desconocimiento de controles, por lo tanto, se elaboraron los procedimientos básicos que debería seguir la empresa para la prevención del riesgo y detección de fraudes, que serán para beneficio de la compañía antes mencionada y a su vez para compañías con características similares.

La metodología que se escogió en el presente proyecto, es una estructura combinada entre dos métodos cualitativos, investigación - acción y estudio de casos, debido a que nos permiten indagar de manera profunda un caso, fenómeno o situación en particular, con la finalidad de establecer un plan de mejora y determinar conclusiones para la toma de decisiones.

Mediante la utilización de la entrevista cualitativa, se logró obtener un entendimiento general del giro del negocio y a su vez el nivel de exposición que presentaba la empresa frente a situaciones irregulares.

En el transcurso del estudio se detectó que la empresa Cremer S.A. carece de procesos de control administrativo y operativo, código de conducta y una adecuada selección de personal, razón por la cual se convierte en una empresa vulnerable al cometimiento de fraudes, principalmente en el área de ventas de la empresa, donde no existe un control adecuado.

Frente a esta situación, y dadas las ventajas que ofrecen las estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes, despertó el interés tanto por parte de la gerencia de la empresa sujeta a investigación, puesto que son los principales interesados en mantener su negocio en óptimas condiciones debido a que se encuentran en crecimiento y no poseen procedimientos de control definidos, así como también para nosotros, ya que se convirtió en una motivación debido a que nuestro objetivo como futuros profesionales en auditoría, es el de asesorar con nuestros conocimientos a las empresas para el mejoramiento de sus prácticas, con la finalidad de encontrar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el beneficio que aportan estas estrategias para que los empresarios adopten este diseño para prevenir riesgos y detectar fraudes en sus empresas? y ¿Qué efecto tendría la no aplicación de una estrategia de prevención de riesgo y detección de fraudes?

El fraude, es un mal difícil de erradicar en las empresas, más aún en aquellas empresas pequeñas y familiares, donde no existe una estructura ni segregación de funciones adecuada, debido al desconocimiento de las alternativas existentes para prevenir y detectar oportunamente estos actos de corrupción, por lo tanto, a través de la aplicación de las estrategias de prevención que han sido expuestas en el presente proyecto, se podrá mejorar los procedimientos administrativos y operativos de las empresa, a través de un adecuado control.

Por este motivo, se recomienda a Cremer S.A. aplicar las estrategias preventivas y detectivas periódicamente, con la finalidad de mantener un control que les permita estar alerta a cualquier acontecimiento que pueda volver afectar a futuro a la organización, recordando siempre, que no existen pequeños fraudes, sino grandes fraudes detectados a tiempo.

Palabras claves:

Pequeña empresa, fraudes, riesgos, estrategias antifraudes, empresas familiares.

ABSTRACT

Strategies for prevention of risk and fraud detection using forensic audit techniques in a small company that sales agricultural machinery spare parts and pieces in Guayaquil.

The present study was conducted in a small family business in the commercial sector of the north of Guayaquil; it was made in order to make an evaluation of the processes executed in the most critical areas and to know the current situation of the company dedicated to sale spares and parts for agricultural machinery.

Through this Project and after a diagnosis, the susceptibility of Cremer S.A. to the fraud could be identified because of the absence and lack of controls, therefore, basic procedures to follow in order to develop a risk prevention and detection of fraud are proposed through this project to provide some benefits for the Company and for Companies with same characteristics.

The methodology chosen for this project is a combined structure between two qualitative methods Action and Research and Case Studies, because it allows us to investigate in depth one case, phenomenon or situation, in order to establish an improvement plan and determine findings for subsequent decision-making.

Using the qualitative interview, it was possible to obtain a general understanding of the course of business in order to expose the risk that the company had against irregular situations.

During the study it was found that the company Cremer S.A. lacks administrative processes and operational control, code of conduct and proper recruitment, that's why it becomes a vulnerable company to the commission of fraud, mainly in the sales of the company, where there is no proper control.

Given this situation, and given the advantages of techniques for risk prevention and detection of fraud, the interest in both, the management of the

company, which are the main interested in keeping the business optimal conditions because they are growing and they have no defined procedures of control and the interest in us, became a motivation to develop this project because our goal as professionals in audit, is to advise our knowledge to companies to improve their practices, in order to find answers to the following questions: What is the benefit that these strategies bring for entrepreneurs to adopt this design to prevent and detect fraud risks in their companies? And what effect would bring not implementing a strategy of risk prevention and detection of fraud?

The fraud is difficult to eradicate in companies, and small businesses where there is no organizational structure or adequate segregation of duties due to lack of alternatives to prevent and to detect these acts of corruption, are the most likely to be victims of fraud. Through the implementation of prevention strategies that are exposed through this project, Companies can improve administrative and operational procedures.

For this reason, it is recommended to Cremer S.A. to implement preventive and detective strategies periodically in order to maintain an adequate control, it allows them to be alert to any event that may affect the organization, always remembering that there are no small frauds, but great frauds detected early.

Keywords:

Small Business, Fraud, Risk, Anti-fraud strategies, family companies.

INTRODUCCIÓN

El presente tema “Estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes en una pequeña empresa del sector comercial dedicada a la venta de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil”, se encuentra orientada a la elaboración de estrategias antifraudes que tiene como objetivo prevenir, detectar y dar respuesta a posibles acontecimientos que puedan ocurrir en perjuicio de la empresa.

El valor y mérito del proyecto de investigación, es que a través del trabajo de campo in situ, se logró detectar los problemas y las debilidades regulares que vivía la empresa Cremer S.A., y en base a ellas se elaborará las estrategias más adecuadas que permitirán prevenir eventos que le perjudiquen no sólo para la empresa elegida sino también para empresas del sector comercial que posean características de problema similares. Cabe recalcar que parte de la información colocada en el presente trabajo, se obtuvo con la debida autorización de la empresa mencionada anteriormente.

Nuestra motivación principal es cumplir con nuestro objetivo como futuros profesionales en auditoria, asesorando con nuestros conocimientos a los dueños de la empresa comercial Cremer S.A. para garantizar su permanencia en el mercado local, debido a que presentan deficiencias al no contar con una estructura definida, manuales de procedimiento y control y una adecuada selección de personal, razón por la cual se recomienda a la empresa ejecutar acciones preventivas y detectivas para contrarrestar problemas de fraudes que impidan su crecimiento.

Este trabajo de investigación presenta como objetivo general, aportar con la elaboración de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes, a través de la indagación y comprensión de las debilidades que presenta la pequeña empresa comercializadora Cremer S.A., considerando su importancia y aporte en la economía del país.

A nivel nacional existe una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas a proveer insumos y servicios según su actividad, destacándose así, en el ámbito económico del país,

como un motor importante para el desarrollo de los ingresos nacionales según declaraciones del Presidente de República del Ecuador, Rafael Correa Delgado, el mismo que en una inauguración del Foro Interamericano de la Microempresa (Foromic) manifestó la importancia que tienen las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) en la economía del país, e indicó que dicho segmento genera ventas por \$20,000.00 millones y representa el 18% de los ingresos nacionales del país, según la noticia emitida en el 2014 por el Diario el Telégrafo. (Mipymes generan el 18% de los ingresos en Ecuador, 2014)

La compañía seleccionada, según sus características, es catalogada como una pequeña empresa, por lo tanto, el número de trabajadores oscila entre 10 hasta 49 empleados según el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo (2011) (Cely Suárez, 2011), razón por la cual, se dificulta en ocasiones la adecuada segregación de tareas, responsabilidades y decisiones dentro de estas compañías, debido al reducido número de empleados, lo que ocasiona que surjan problemas e incluso en el peor de los casos, fraudes, errores significativos e información financiera adulterada que podría llevar a la quiebra a cualquier empresa.

Debido a los riesgos que pueden generarse en las pequeñas empresas, surge la idea central de este proyecto de investigación, en el cual se pretende identificar las debilidades en los procesos administrativos y operacionales en una empresa comercial, dedicada a la venta de repuestos, piezas y partes de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil.

Se espera realizar un entendimiento y comprensión del marco teórico, a través del análisis de la literatura existente, para al final efectuar la elaboración de estrategias antifraudes, considerando que las empresas al momento de su creación deben plantearse metas y estrategias, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos, buscando siempre el profesionalismo para realizar una buena gestión que permita el crecimiento productivo de la organización.

En este proyecto de investigación no se planea una validación del modelo propuesto a través de la implementación en la pequeña empresa

Cremer S.A., por lo que esto conllevaría un coste económico y tiempo significativos, quedando así, como una recomendación a seguir para la empresa.

El propósito central es ofrecer conclusiones y recomendaciones para la pequeña empresa sujeta a estudio y para las que tengan actividades comerciales similares, con la finalidad de que conozcan los beneficios que aportaría la implementación de estrategias antifraude en sus negocios.

La metodología empleada para la realización de este estudio, consistió en una combinación entre dos métodos cualitativos, investigación - acción y estudio de casos, debido a que nos permiten indagar sobre un fenómeno, situación o caso en particular, para obtener un conocimiento profundo, con la finalidad de establecer un plan de mejora, para la futura toma de decisiones.

Al momento de emprender este proyecto, se propone una investigación estructurada en 5 partes: Planteamiento del problema de investigación, desarrollo del marco teórico, metodología del trabajo de investigación, aplicación, análisis e interpretación del estudio y recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, no todas las empresas están en la obligación de realizar una auditoría de sus estados financieros sino hasta cuando les exige el ente regulador, que en este caso vendría a ser la Superintendencia de Compañías y por este motivo están expuestas a un riesgo alto de fraudes o errores, situación que no es cubierta en su totalidad por una auditoría financiera.

La Norma Internacional de Auditoría 200 en el numeral 11 literal (a) señala que parte de los objetivos de un auditor financiero, es revisar que los estados financieros estén presentados razonablemente y se encuentren libres de representaciones erróneas de importancia relativa, ya sea por fraude o error, permitiendo al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de información financiera aplicable, esto quiere decir que el auditor financiero expresa una opinión con un nivel de seguridad alto, pero no absoluto.

Cabe señalar que la responsabilidad principal sobre la prevención y detección del fraude en las compañías, según la Norma Internacional de Auditoría 240, recae sobre los encargados del gobierno corporativo como en la administración, lo que desvincularía de responsabilidades de detección y prevención de fraude a un auditor financiero, por lo cual es la entidad la encargada de invertir en un examen de auditoría forense, con la finalidad de contrarrestar eventos que perjudicarían su empresa.

Según la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificadas (2014), en el reporte a las naciones, señalan que los fraudes ocasionan grandes pérdidas a las compañías pequeñas, principalmente por los limitados recursos financieros y de personal, sin embargo, recomiendan medidas de control para que estos sean detectados a tiempo, con la finalidad de protegerse frente a los fraudes y evitar en el peor de los casos, la quiebra de estas pequeñas organizaciones. (Portal, Buchahin Abulhosn, & Méndez Morales, 2014)

Las pequeñas empresas familiares, las mismas que en el país son mayoría, según Eduardo Favier Dubois (2014), presidente del Instituto Latinoamericano de Empresas Familiares que en un evento organizado por la Cámara Ecuatoriano Americano de Comercio de Guayaquil, mencionó que entre el 75% y 85% de empresas entre pequeñas y medianas, en la ciudad de Guayaquil son familiares y así mismo corrobora dicha información el intendente de Mercado de Valores, Rafael Balda, quien indicó que en el Ecuador se estima que el porcentaje de empresas familiares es de aproximadamente un 90%, dando como resultado una gran cantidad de empresas familiares que aportan a la economía del país (Favier Dubois, 2014), por lo tanto, considerando estos datos, Guayaquil cuenta con un alto porcentaje de negocios de grupo familiar, por lo tanto, es considerada como una ciudad donde el comercio es vital, según datos emitidos por la Cámara de Comercio de Guayaquil y ADEN Business School (Cámara de Comercio de Guayaquil; ADEN Business School, 2012)

Uno de los problemas que enfrentan este tipo de empresas familiares, es el conflicto al momento de definir los cargos, debido a que suelen presentarse rivalidades por parte de los integrantes, ya que todos desean ocupar puestos de gran importancia sin consideración de los perfiles que posean, lo cual a su vez, en ocasiones, dificulta efectuar una adecuada e importante segregación de funciones.

La Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA) define la segregación de funciones como la asignación adecuada de responsabilidades a los miembros de la organización, con la finalidad de mantener un control de las operaciones que se llevan a cabo en la misma.

La ausencia de una efectiva segregación de funciones genera riesgos en las empresas, más aún en las de tipo familiar, debido a que al no existir una correcta descentralización o delegación de tareas, existe la probabilidad de que no se cumpla con las reglas empresariales estrictamente debido a la familiaridad que existe entre los dueños.

Muy a menudo las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización debido al alto grado de confianza que existe entre los integrantes, consideran que no es necesario disponer de estrategias antifraudes, sin embargo, según la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado, en su reporte a las naciones señala que las empresas comercializadoras dedicadas a la venta al por mayor y menor, como es el caso de la pequeña empresa que será abordada en este proyecto, presenta casos de fraudes, como lo son el robo de dinero en efectivo disponible, corrupción, y malversación de activos; siendo este último, el más común en ocurrencia.

La empresa sujeta a investigación es consciente que para lograr los objetivos que se planteó al iniciar sus operaciones en el año 2005, es necesario disponer de un plan de acción para poder dar respuesta a algún tipo de problema o situación que pueda presentarse dentro de la misma, Cremer S.A. busca crecer como empresa, sin embargo, para lograrlo es imprescindible que en las áreas funcionales y en la compañía en general, se estipulen directrices y controles, debido a que existe una ausencia de las mismas, y es por esta razón que deben tener conocimiento acerca del impacto que podría generarse en la empresa por la falta de controles y a su vez conocer los beneficios que brindaría la implementación de las estrategias de prevención del riesgo y detección de fraudes.

La elaboración de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes para Cremer S.A. permitirá reforzar los controles de la empresa, a través de la evaluación de las áreas más expuestas y vulnerables al fraude.

Los fraudes pueden originarse por diversas razones, como por ejemplo, la mala selección de personal, falta de código de conducta, políticas antifraudes, revisiones sorpresivas y monitoreo constante, razón por la cual se genera un ambiente de oportunidad al cometimiento de fraudes en las empresas.

Es por esta razón que nace la idea de realizar un entendimiento de las diferentes estrategias antifraudes existentes para elaborar un plan de acción preventivo y detectivo para la pequeña empresa Cremer S.A. con el objetivo de disminuir su vulnerabilidad frente a los riesgos de fraudes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué efecto tendría la no aplicación de una estrategia de prevención de riesgo y detección de fraude en una pequeña empresa dedicada a la venta de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVOS GENERALES

El objetivo general es el de identificar y elaborar estrategias apropiadas para la prevención del riesgo y detección de fraudes para una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola, a través de la indagación y comprensión del fenómeno de estudio, con el propósito de determinar las debilidades para escoger las técnicas antifraude más adecuadas para la mitigación de riesgos existentes.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Analizar e interpretar la ocurrencia de los fraudes en las empresas PYMES del Ecuador.
- 2.** Elaborar un diagnóstico de la empresa y determinar la afectación directa que tienen los riesgos de fraude en este tipo de negocios.
- 3.** Analizar las causas y razones por las cuales la empresa se encuentra susceptible al cometimiento de fraudes.
- 4.** Identificar y elaborar las estrategias adecuadas para la mitigación del riesgo de fraudes en la compañía.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Para este proyecto de investigación se seleccionó el tema de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes, mediante técnicas de auditoría forense, en una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola, debido a que la mencionada compañía no disponía de controles internos claramente definidos, reglamentos y políticas antifraudes y una adecuada selección de personal, razón por la cual se veía altamente expuesta al cometimiento de irregularidades.

Muy a menudo las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización optan por no invertir en políticas o estrategias antifraudes debido a la carencia de recursos, lo cual ocasionaría grandes impactos por causa de los fraudes, sin embargo, es necesario que todas las organizaciones que recién empiezan sus actividades y que están en crecimiento continuo, recurran a medidas de seguimiento y control antifraudes, principalmente por la importancia que tienen en la economía del país, considerando que las empresas al momento de su creación siempre debe visualizarse a futuro y la implementación de estas estrategias permitirá que exista un ambiente de control continuo que beneficiará notablemente a que los pequeños negocios sigan produciendo y generando beneficios no sólo para ellos como empresa, sino para sus trabajadores a través de los empleos.

Es por esta razón que se realizará un diagnóstico de la empresa Cremer SA. para determinar los riesgos de fraudes que posee este tipo de negocios y a su vez analizar las posibles causas y razones por las cuales la empresa se encuentra vulnerable a estos acontecimientos para posteriormente determinar la mejor estrategia de prevención y detección antifraude que permitirán reducir eventos que perjudican no solo a la entidad seleccionada para el estudio sino también a pequeñas empresas que decidan tener su negocio bajo control.

1.5. HIPÓTESIS

La estrategia de selección de personal, en función de un perfil de honestidad permite reducir el impacto de errores e irregularidades en una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola en la ciudad de Guayaquil.

1.6. VIABILIDAD

El proyecto de investigación se ha llevado a cabo con el propósito de proporcionar lineamientos para la elaboración de estrategias adecuadas de prevención del riesgo y detección de fraudes, con la finalidad de disminuir posibles irregularidades en cuanto al robo de activo o inventarios que podrían presentarse en la pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola Cremer S.A., evitando así, pérdidas significativas que podrían repercutir en la situación económica de la organización.

Al elaborar estas estrategias antifraudes ayudará a pequeñas empresas comercializadoras a prevenir, detectar y dar respuestas oportunas a situaciones o sucesos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración.

Es por esta razón que el proyecto se considera viable ya que el modelo proporcionado no solo contribuye a la pequeña empresa sujeta a estudio sino también a empresas con problemas similares, debido a que si deciden ejecutar estas estrategias en un momento determinado podría detectar cualquier problema que al no ser descubierto a tiempo ocasionaría un impacto significativo.

Además, nos ha permitido dar a conocer a los pequeños empresarios cuan importantes son sus actividades para la economía del país y la razón por la cual es indispensable tener conocimiento acerca de los beneficios que

brindan este tipo de auditorías basadas en riesgos, con la finalidad de que a futuro si deciden implementarlas puedan ejecutar su trabajo sobre cimientos firmes y seguros.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LAS PYMES EN EL ECUADOR

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador, define el término PYMES como el conjunto de Pequeñas y Medianas Empresas, que por lo general en el Ecuador, según su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos, realizan diferentes actividades económicas, entre las cuales se encuentran:

- ✓ *Comercio al por mayor y menor*
- ✓ *Agricultura, silvicultura y pesca*
- ✓ *Industrias Manufactureras*
- ✓ *Construcción*
- ✓ *Transporte, almacenamiento y comunicaciones*
- ✓ *Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas*
- ✓ *Servicios comunales, sociales y personales. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador)*

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), define a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) como toda persona natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, cumpliendo con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales señalados para cada una de las categorías. (Asamblea Nacional del Ecuador-Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010)

De acuerdo al Decreto Ejecutivo emitido por la Asamblea Nacional del Ecuador (2011) según el artículo 106 establece la clasificación de las MIPYMES para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, las mismas que cuentan con sus propias características, (Asamblea Nacional del Ecuador- Decreto Ejecutivo No. 757 , 2011) tal como detallamos en la ilustración No. 1.

Ilustración 1: CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN EL ECUADOR

Micro empresa

- Posee entre 1 a 9 trabajadores
- Sus ventas o ingresos brutos anuales son iguales o menores de cien mil (US \$100.000,00)

Pequeña Empresa

- Posee de 10 a 49 trabajadores
- Sus ventas o ingresos brutos anuales son entre cien mil uno (US \$100.001,00) y un millón (US \$1'000.000,00)

Mediana Empresa

- Posee de 50 a 199 trabajadores
- Sus ventas o ingresos brutos anuales son entre un millón uno (US \$1'000.000,00) y cinco millones (US \$5'000.000,00)

Fuente: Decreto Ejecutivo No. 757 - Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, 2011)

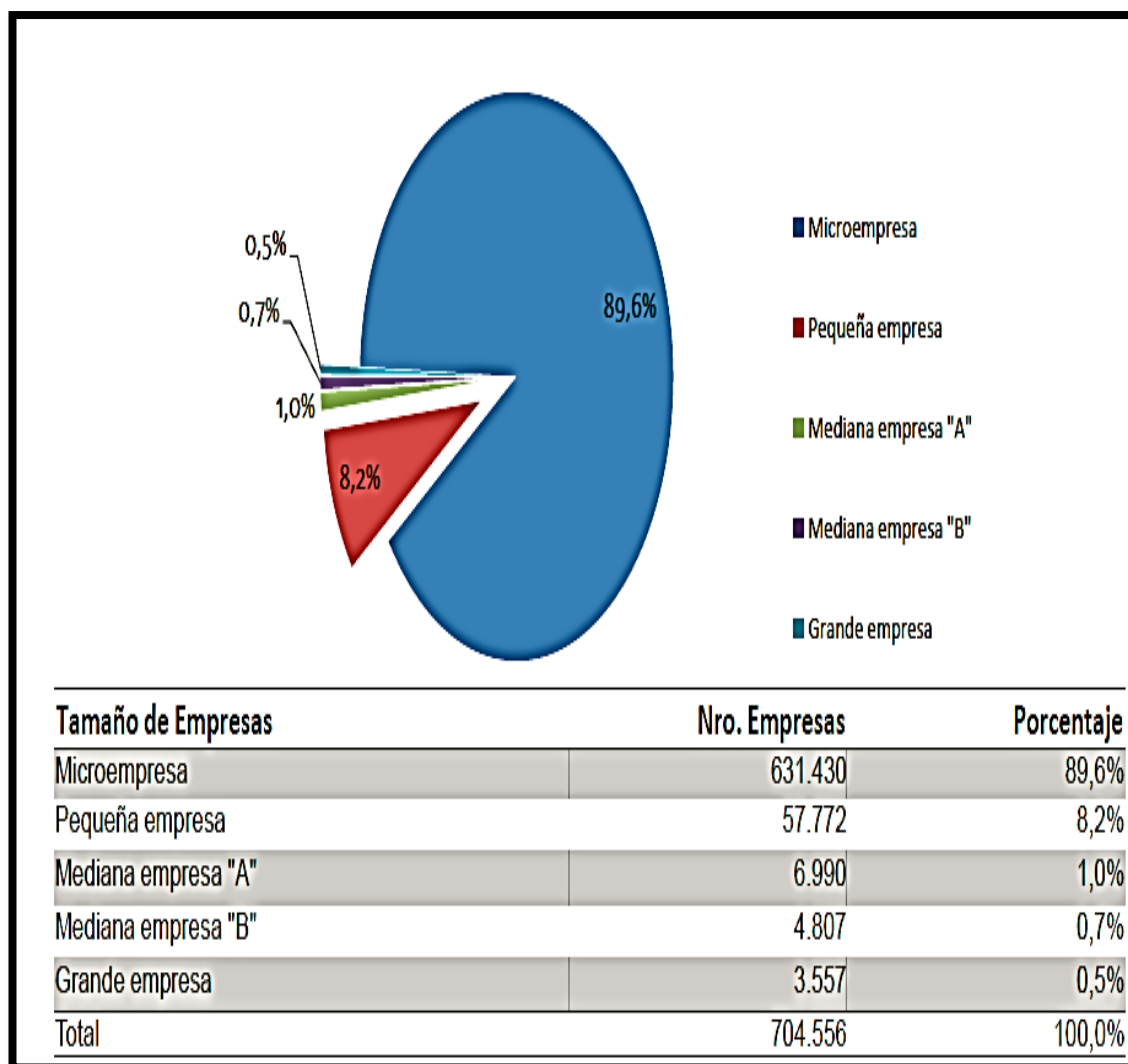
Basados en el entendimiento de la definición, clasificación y características de las pequeñas y medianas empresas, podemos mencionar que la compañía sujeta a estudio para nuestro proyecto de investigación, se encuentra en la categoría pequeña empresa y de comercio al por mayor y menor según su actividad; es decir, empresas comercializadoras. Las empresas comercializadoras tienen como actividad principal la compra y venta de productos terminados a terceros.

Según los autores Gonzalo Sinisterra & Luis Polanco (2007) del libro "*Contabilidad Administrativa*", define como empresa comercial las dedicadas a la compra y venta de mercancías; las mismas que se venden por un precio que excede al valor de compra, diferencia de la cual generan la utilidad. (Sinisterra & Polanco, 2007)

La revista Ekos Negocio (2013), menciona que la mayoría de las empresas comerciales en el Ecuador, son empresas PYMES, dado su importancia en el país, son consideradas parte del motor de la economía, por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio. La formación de empleo y competencia dejan como resultado un aumento de productividad, ingresos y, con ello, un alto beneficio social. (EKOS NEGOCIOS , 2013)

La clasificación de las empresas según su tamaño, ubica a las pequeñas empresas como la segunda categoría más importante. Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2012, en el cual indican que el número de pequeñas empresas es de 57,772 ocupando un 8,2% del total de empresas en el Ecuador de acuerdo al Gráfico No. 1 que se presenta a continuación.

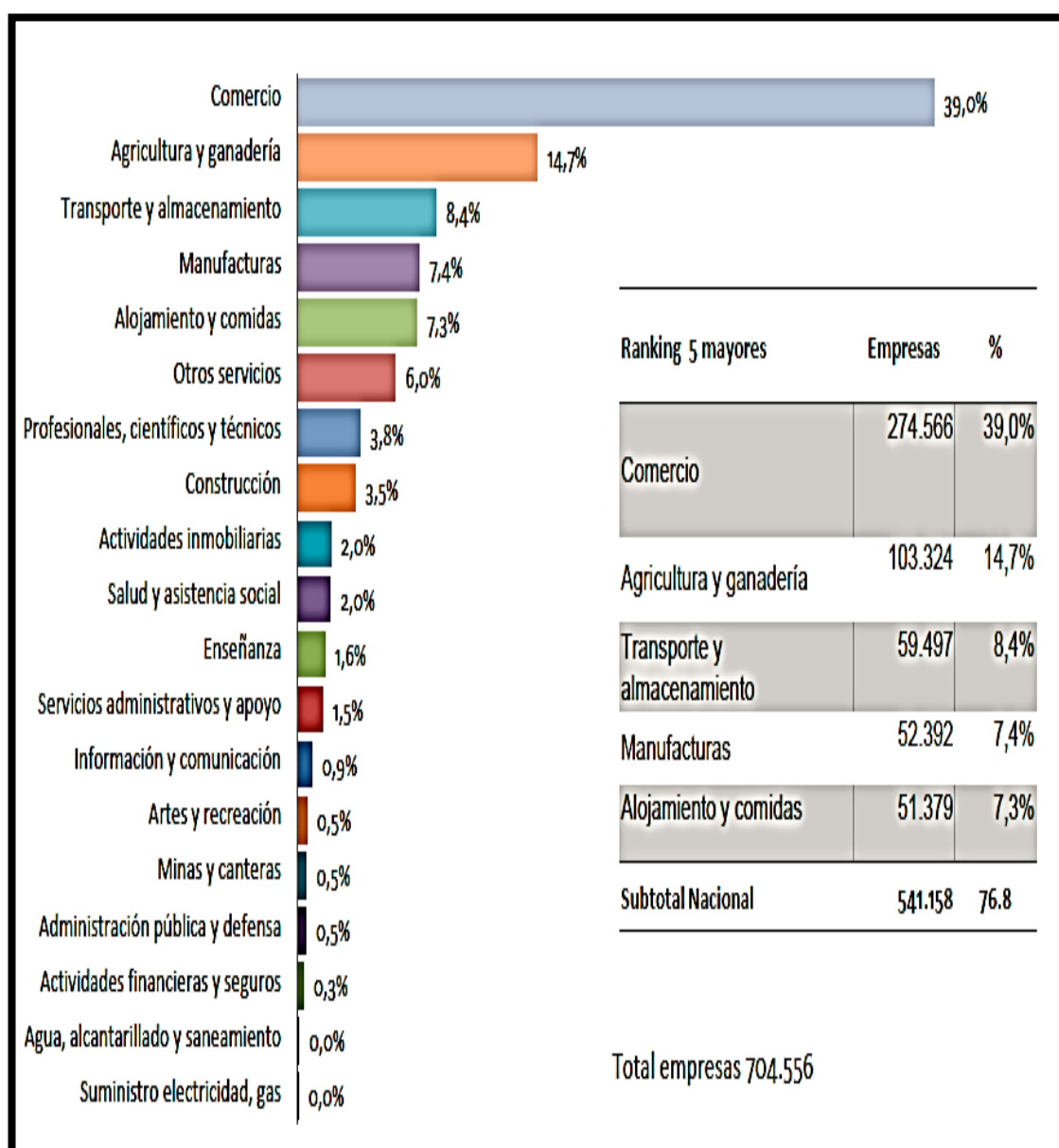
Gráfico 1: CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO



Fuente: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), 2012.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2012), señala que las PYMES en el Ecuador tienen su mayor participación en la actividad del comercio, con un 39% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012) tal como se presenta en el gráfico No. 2

Gráfico 2:
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD
ECONÓMICA - Valores en Porcentaje



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012.

2.2. EL FRAUDE: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE FRAUDES

Según la Norma Internacional de Auditoría 240 (2010), considera el fraude como “un acto intencionado *realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal*”. (International Accounting Standards Board, 2010)

Por otro lado la norma Statement on Auditing Standards 99 (2002), define al fraude como “*un acto intencional que resulta en un error importante en los estados financieros que son el tema de auditoría*” (Statement on Auditing Standards, 2002)

Finalmente la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (2012) define el término fraude como “*actividades/acciones con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado o la sustracción de recursos/activos de una organización por parte de una persona*”. (Universidad de Palermo, 2012)

Por lo tanto, de acuerdo a lo consultado en las diferentes fuentes de información, podemos concluir que el fraude es catalogado como el acto intencional, realizado por una persona o grupo de personas con la finalidad de obtener una ventaja.

Los fraudes son una realidad en las empresas y en los últimos tiempos la auditoría forense ha jugado un papel muy importante obteniendo un crecimiento, debido a que muchas empresas deciden contratar este servicio con el fin de prevenir, además de detectar tipos de errores e irregularidades.

Antonio Cano (2005) menciona que el auditor puede determinar el fraude por muchos caminos por ejemplo, denuncias personales o anónimas, sospechas por parte de la dirección, actuaciones sospechosas, o en el transcurso de una investigación ordinaria. (Cano M. A.)

Dentro de la categoría de pequeñas empresas comerciales, uno de los tipos de fraude más comunes que se presentan es la pérdida desconocida, que según el autor Benjamín García (2005), menciona en su libro Manual de la Pérdida Desconocida, en su concepto básico, como la diferencia entre el stock teórico y el stock real de las mercancías que se comercializa. Dentro del artículo de Pérdida Desconocida el autor destaca que a nivel de empresas comerciales esta pérdida posee tres componentes esenciales: Hurto externo, hurto interno y errores administrativos. (García, Manual de la Pérdida Desconocida, 2005)

El hurto externo se presenta principalmente por parte de los clientes, los mismos que sustraen los productos de la empresa provocando pérdidas y diferencia en el inventario de la compañía. En las empresas grandes de comercio como hipermercados, se presenta con frecuencia este tipo de hurto debido a la gran masa de clientes que acuden que hace más difícil controlar el espacio y sus movimientos.

Uno de los robos más comunes que se presentan en pequeñas empresas comerciales es el hurto interno, cometido por los propios empleados de la compañía debido a que al tratarse de un establecimiento pequeño la actividad comercial necesita por sus especiales características, depositar confianza plena a los empleados.

Los errores administrativos, por lo general, son errores no intencionales cometidos por empleados que pueden generar pérdidas desconocidas para las compañías.

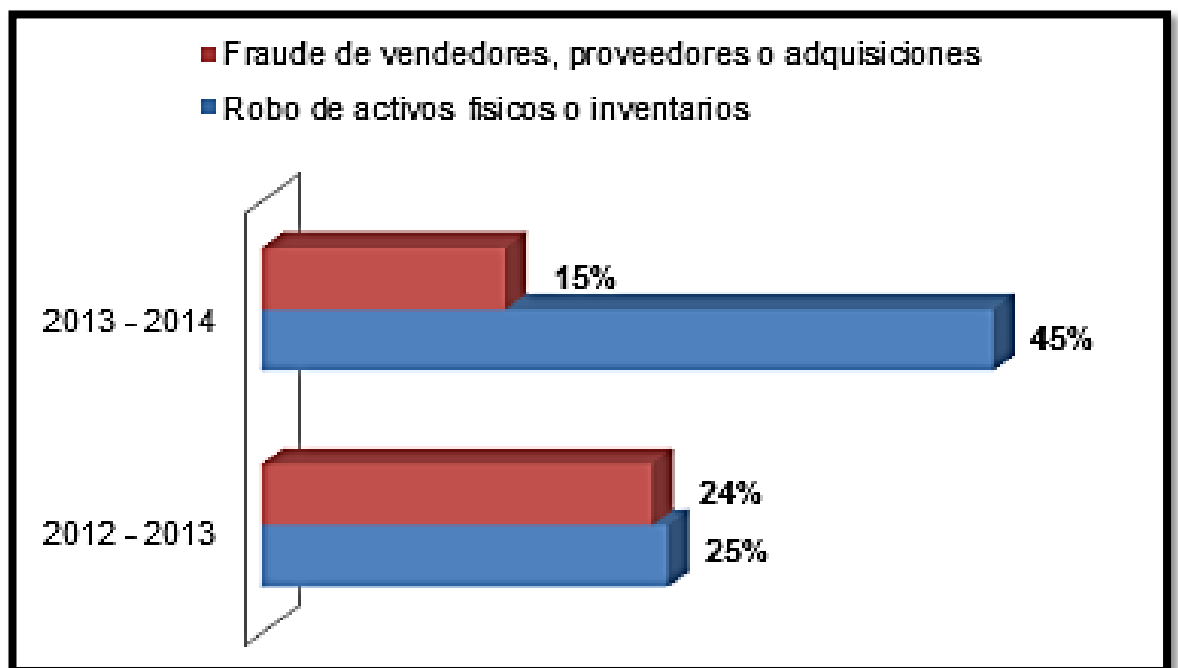
En el Ecuador uno de los hurtos más frecuentes que se cometen es el hurto interno, específicamente en pequeñas empresas comerciales de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola debido a que en su mayoría están dirigidas por familiares y no cuentan con una estructura organizacional definida.

En muchas ocasiones estas empresas cuentan con una visión de llegar a ser una mediana o inclusive una gran empresa, por lo cual al querer lograr este aspecto puede existir la posibilidad de generarse un riesgo por las decisiones gerenciales al momento de ampliar su tamaño y no aplicar una adecuada segregación de funciones.

Al no contar con una estructura organizacional definida, existe la posibilidad de que no exista una adecuada delegación de tareas y que no se tomen las mejores decisiones en las principales áreas funcionales de la compañía, lo que puede provocar que los empleados tengan la oportunidad de sustraer bienes de la empresa ya sean estos productos físicos o monetarios.

La prevalencia del fraude en el sector minorista, mayorista y de distribución según el estudio realizado por Kroll Advisor Solutions en los periodos 2013-2013 y 2013-2014 se detalla a continuación en el siguiente gráfico No. 3

Gráfico 3:
PREVALENCIA DEL FRAUDE EN EL SECTOR MINORISTA, MAYORISTA Y DE DISTRIBUCIÓN



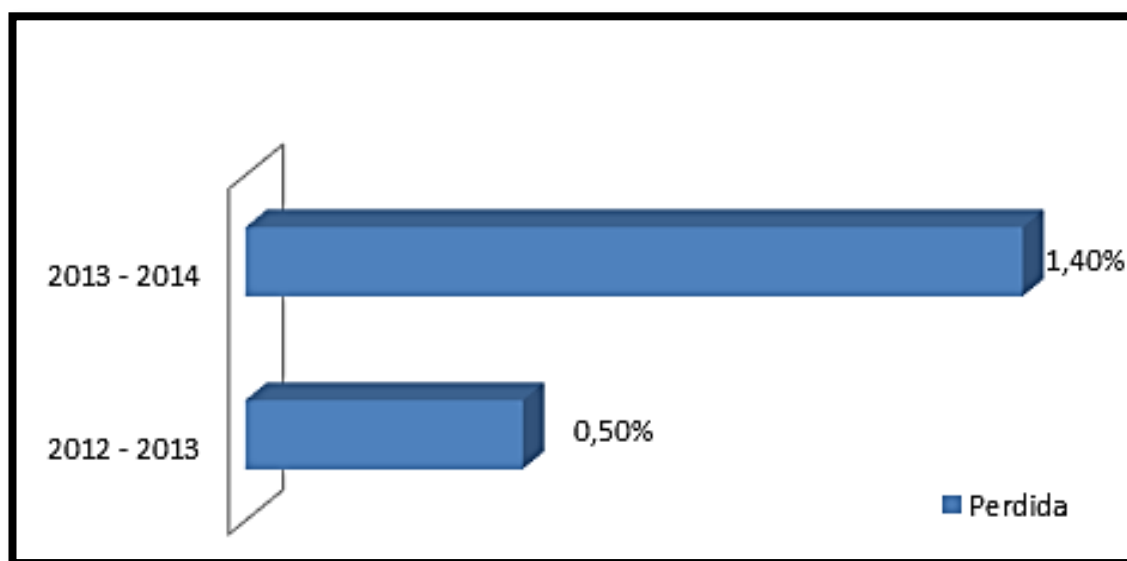
Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2014

En base al gráfico del estudio de la prevalencia en este sector de manera global realizado por Kroll Advisor Solutions, podemos observar que el robo de activos físicos o inventarios tienen una mayor incidencia en el sector comercial. En dicho gráfico se puede evidenciar el incremento en un 20% aproximadamente en el tipo de robo de activos físicos o inventarios en relación al año anterior.

Como mencionamos anteriormente, las pequeñas empresas comercializadoras se dedican a la compra y venta de producto terminado a terceros, por lo que este tipo de robo ocasionaría grandes pérdidas a la compañía debido a que el giro de negocio de este tipo de empresas se basa en su inventario.

Según los estudios estadísticos realizado en el período 2012 – 2014 por Kroll Advisor Solutions, muestra un incremento de aproximadamente el 0,95% de pérdidas en los ingresos de las compañías que se encuentran en el sector minorista, mayorista y de distribución, debido principalmente al cometimiento de robo de activos físicos o inventarios tal como lo demuestra el siguiente gráfico No. 4

Gráfico 4:
**PÉRDIDAS POR FRAUDE EN SECTOR MINORISTA,
MAYORISTA Y DISTRIBUCIÓN**



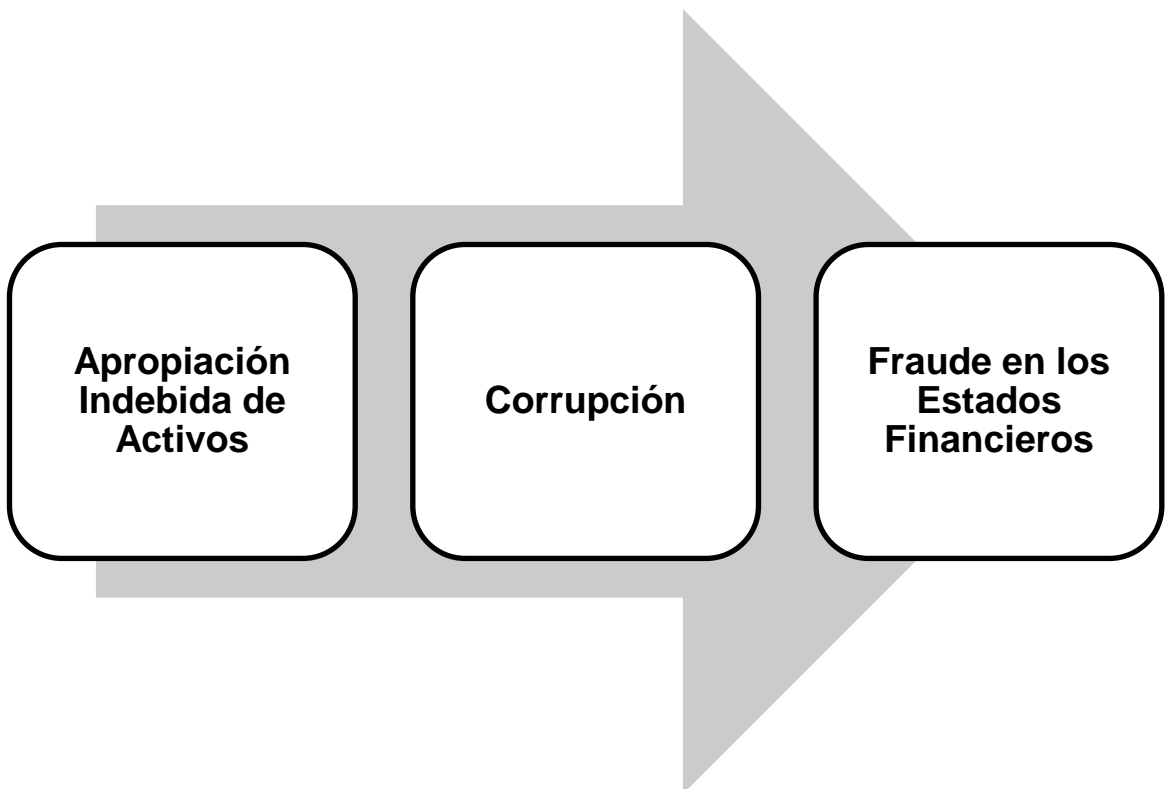
Fuente: Kroll Advisor Solutions, 2014

Nuestro proyecto de investigación tiene como finalidad analizar y evaluar los factores que contribuyen al cometimiento de actos ilícitos (fraudes) dentro de una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola Cremer S.A.

El fraude, se puede clasificar en tres categorías tal como se detalla en la Ilustración No. 2, según el Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional, el mismo que es un documento técnico, especializado,

traducido y editado bianualmente por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE).

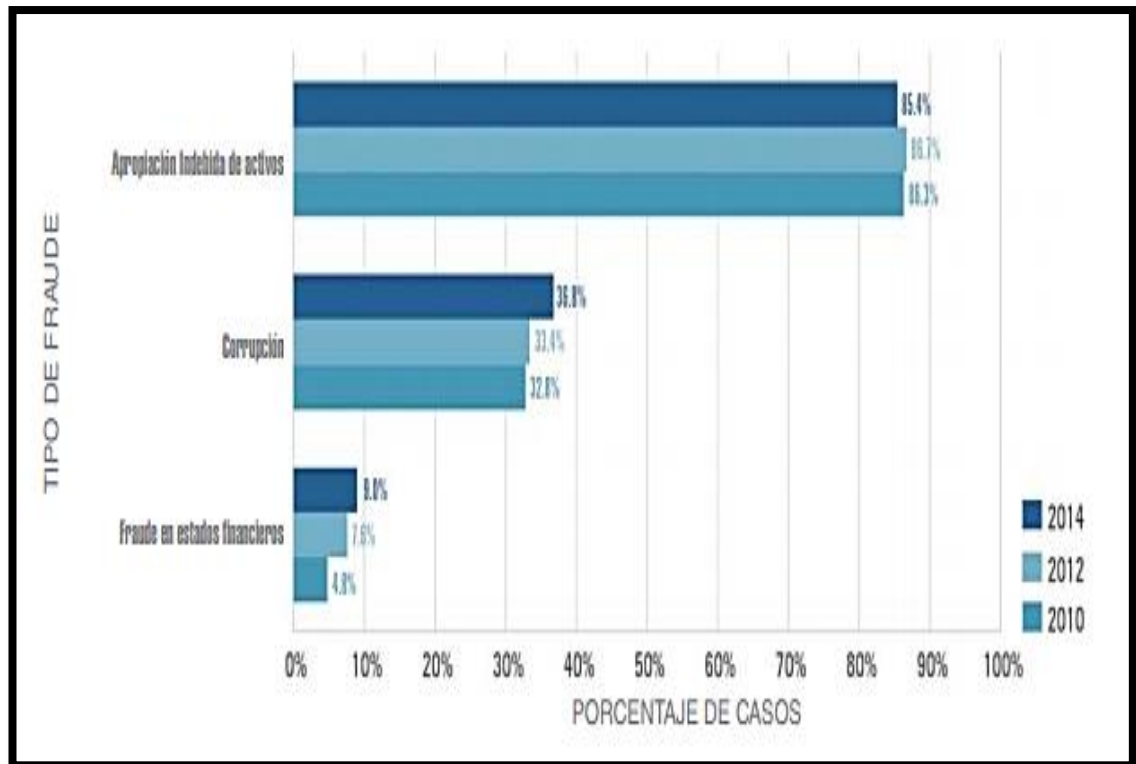
**Ilustración 2:
CLASIFICACIÓN DEL FRAUDE SEGÚN LA ACFE**



Fuente: Asociación de Examinadores Fraudes Certificados en su Reporte a las Naciones, 2014.

La apropiación indebida de activos de acuerdo al Reporte a las Naciones, se presenta como uno de los tipos de fraude más comunes dentro del cometimiento de irregularidades en las empresas, como lo presentamos en el gráfico No. 5

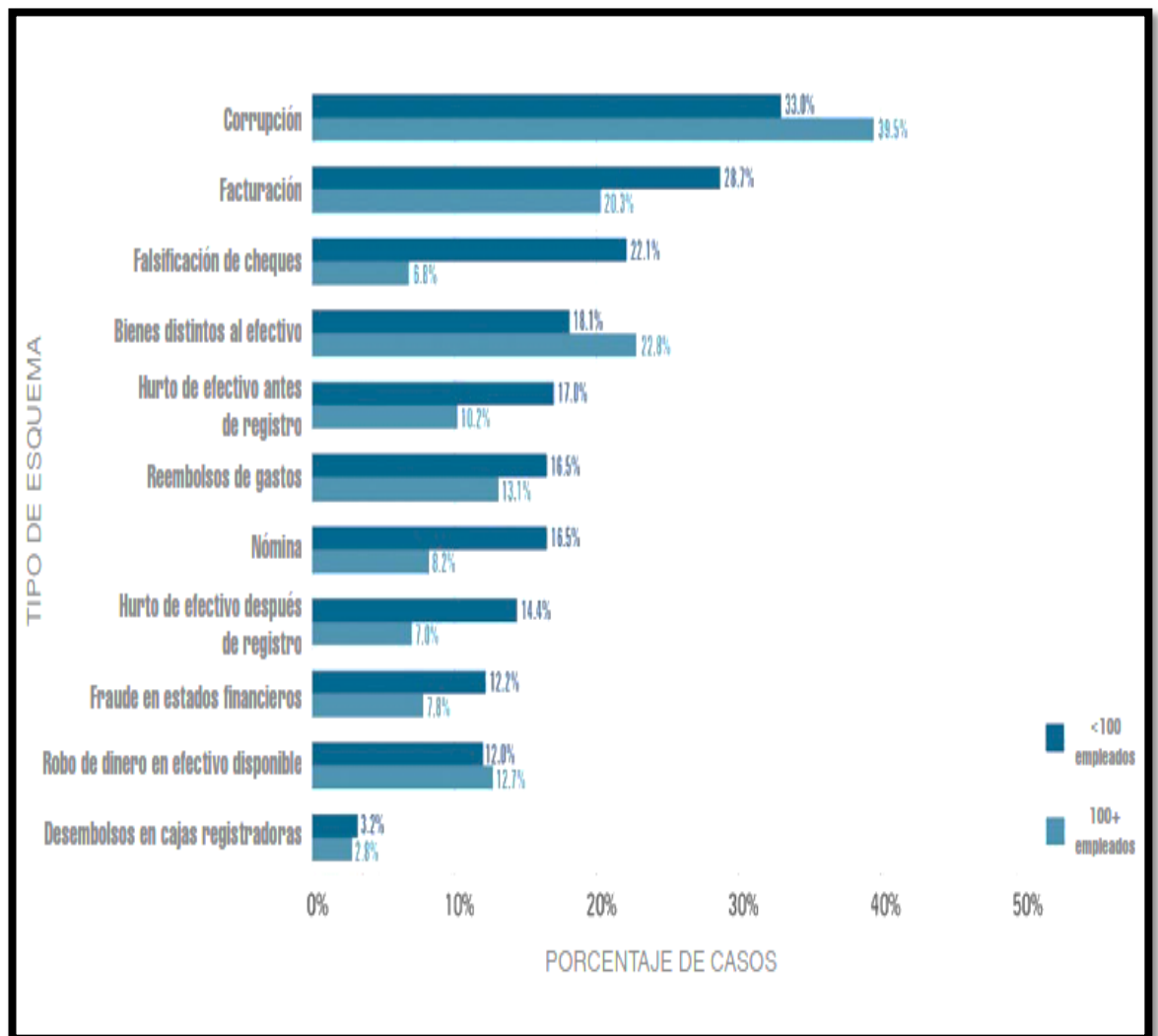
Gráfico 5:
FRAUDES OCUPACIONALES POR CATEGORÍA Frecuencia



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en el reporte de las Naciones, 2014

La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en el Reporte a las Naciones, señala que las organizaciones pequeñas se encuentran más expuestas a sufrir fraudes que le generarían un impacto significativo y esto se debe principalmente a la falta de controles que existe en ellas. (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados - ACFE, 2014). En el Gráfico No. 6 donde podemos observar que por ejemplo la falsificación de cheques, facturación, robo de efectivo, nómina, fraudes en estados financieros y desembolsos en cajas registradoras presentan un porcentaje mayor de ocurrencia en las organizaciones pequeñas a diferencia de las grandes.

**Gráfico 6:
TIPO DE ESQUEMA POR TAMAÑO DE ORGANIZACIÓN
VÍCTIMA**



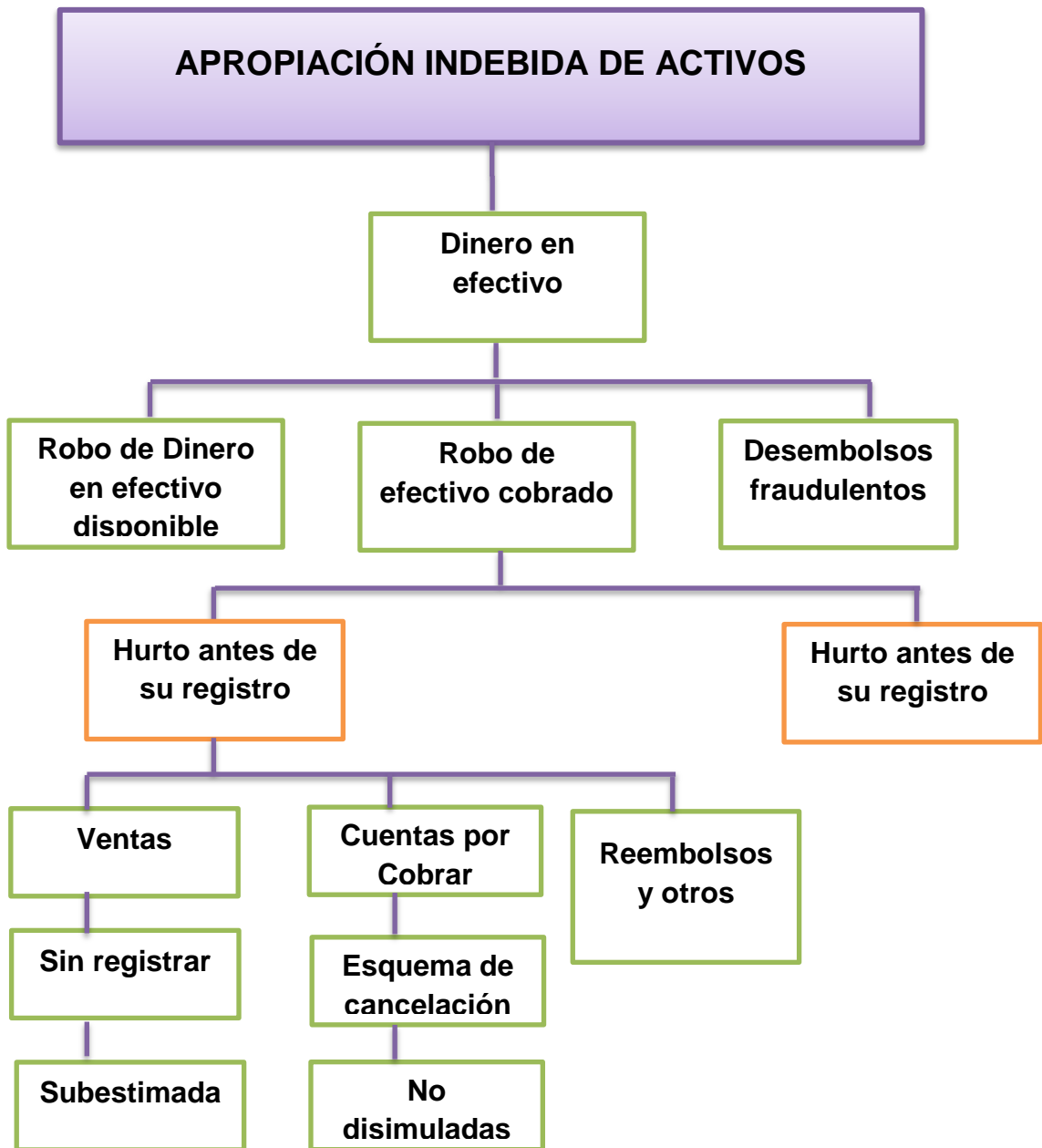
Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en el Reporte a las Naciones, México - 2014.

Por lo general, en las pequeñas empresas las medidas antifraude no son las más óptimas o en algunos casos no tienen conocimiento de la existencia de ellas, es por esta razón que son catalogadas como más vulnerables debido a que los recursos para invertir en controles antifraudes suele ser ínfima, sin embargo, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados

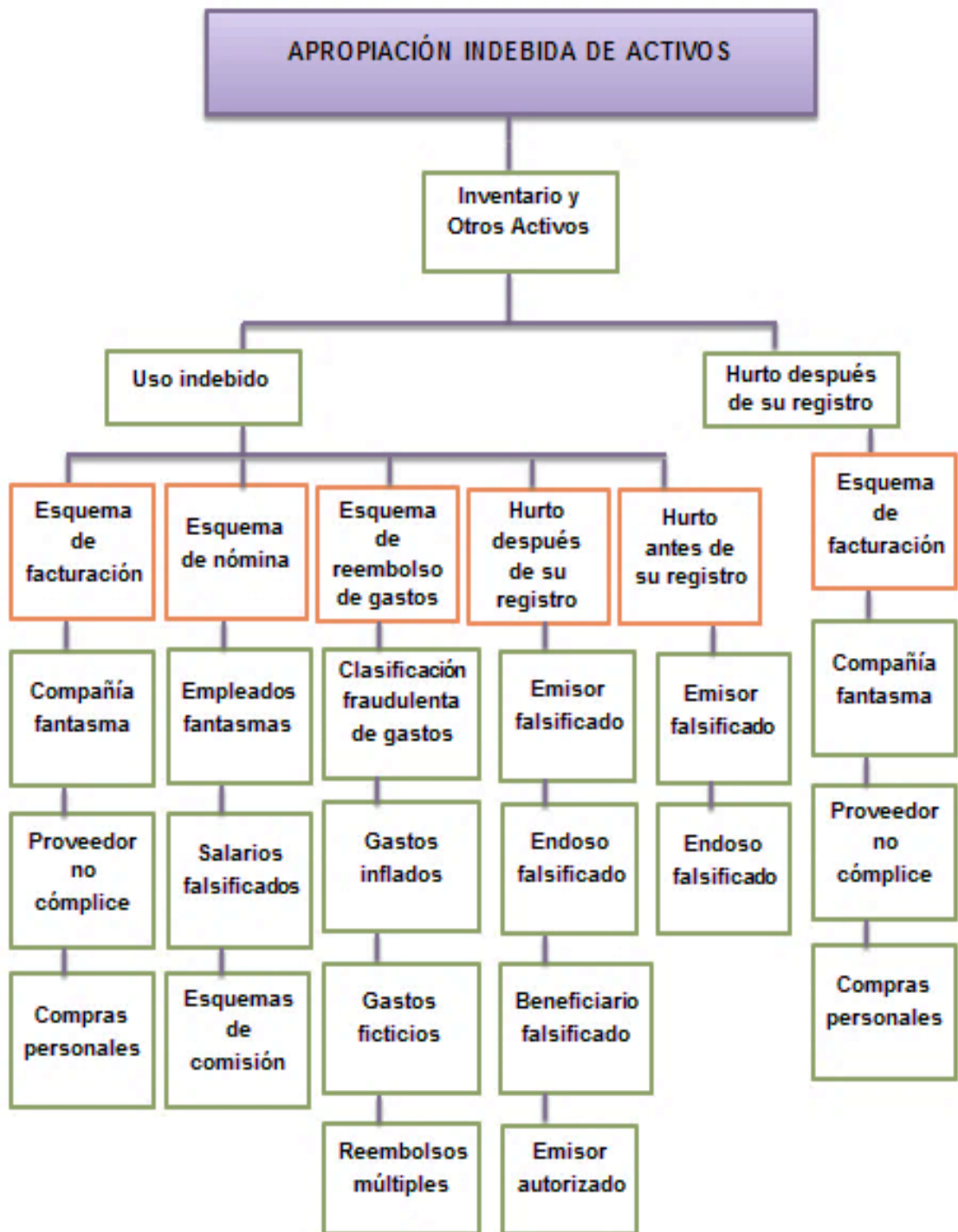
en su Reporte Anual a las Naciones, recomienda para este tipo de organizaciones implementar controles con costos accesibles ya que serían una inversión rentable para estas empresas, como lo es establecer políticas antifraudes, procedimientos de revisión por parte de la dirección y capacitaciones constantes para el personal, las mismas que beneficiarían notablemente a las pequeñas organizaciones a mantener un control y prevenir hechos que le perjudicarían a futuro.

Los fraudes por apropiación indebida de activos ocurren con mayor frecuencia en las empresas comercializadoras de conformidad con el Reporte Anual a las Naciones realizado por la ACFE, esta tipología se encuentra a su vez clasificada de la siguiente manera tal como se presentan en la Ilustración No.3

**Ilustración 3:
TIPOS DE FRAUDE POR APROPIACIÓN INDEBIDA DE
ACTIVOS**



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, México (2014)



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, México (2014)

2.3. COMPONENTES DEL TRIANGULO DEL FRAUDE

A través del tiempo se han realizado ampliamente estudios sobre cuáles serían los principales componentes para el cometimiento de fraudes dentro de las empresas y entre uno de los estudios más importantes es el que menciona Diego Cano en su libro “Contra El Fraude” quien cita el modelo denominado “Triángulo de Fraude” creado por el sociólogo y criminólogo estadounidense Donald Cressey para responder a las interrogantes presentadas en las investigaciones sobre los condicionantes de las personas que cometen fraude. (Cano D. , 2011)

En muchas ocasiones, estas condicionantes podrían presentarse por la misma estructura organizacional que mantienen las pequeñas empresas, dando así ventajas, facilidades y oportunidades a personas internas o externas que en colusión o individualmente tengan una oportunidad para cometer alguna irregularidad que pueda generar pérdidas representativas para las empresas.

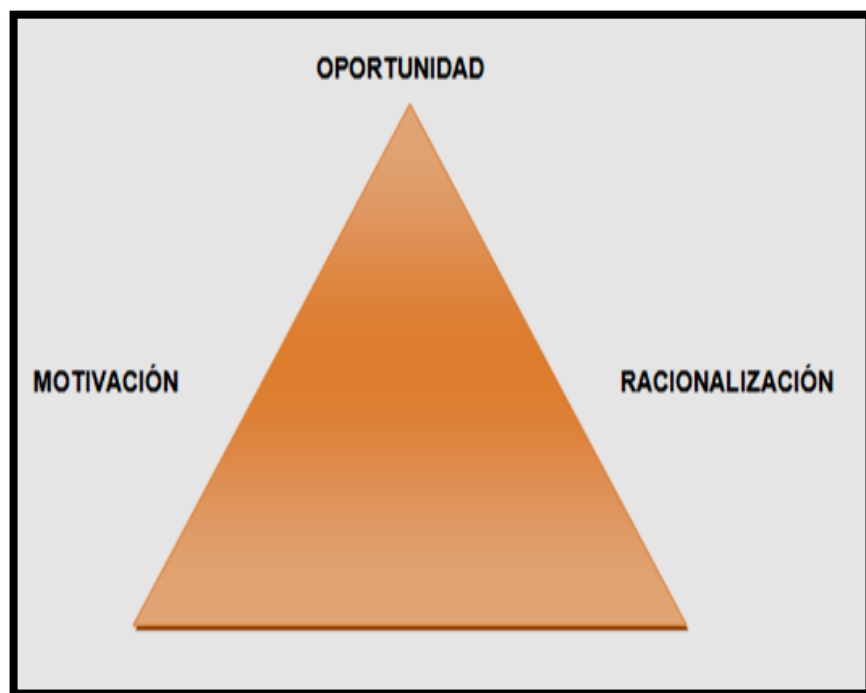
Los estudios mencionan que los individuos que inicialmente habían cometido alguna irregularidad no presentaban ningún tipo de antecedente delictivo, siendo en mucho de los casos personas respetables; por lo cual llegamos a la conclusión de que una de las condicionantes sin duda sería la oportunidad que las empresas presentan para el cometimiento de alguna irregularidad.

Otro de los condicionantes que se presenta podría ser la situación económica que pueden estar atravesando empleados de la compañía y que puedan ejercer una presión para que los mismos cometan irregularidades o fraudes. A esto se podría sumar la ausencia de valores, cultura y preocupación por llegar a tener una posición, que en su conjunto ponen a la empresa altamente vulnerable a sufrir de irregularidades y fraudes cometidos por personas internas o externas a la compañía.

El modelo del triángulo del fraude creado por el doctor Donald Cressey fue diseñado con la intención de dar a conocer los principales condicionantes que provocan el cambio de actitud y pensamiento de una persona para que cometan irregularidades.

El triángulo del fraude presenta 3 componentes que necesariamente deben estar presentes para que las personas cometan un fraude en las empresas y que a la hora de la prevención si se puede evitar uno de estos factores existe la posibilidad de que el fraude no se cometa. En el gráfico No. 7 se presentan los tres componentes que conforman el triángulo del fraude.

Gráfico 7:
TRIÁNGULO DEL FRAUDE - COMPONENTES



Fuente: Diego Cano, Contra el fraude, Prevención e investigación en América Latina 2011 (P.32)

Basados en los antecedentes expuestos sobre los tres componentes del triángulo del fraude, podemos mencionar que se encuentran directamente relacionados para que los empleados de las pequeñas empresas comercializadoras puedan cometer fraudes; a continuación se ampliará más sobre cada uno de los tres componentes.

2.3.1. OPORTUNIDAD AL FRAUDE

Como mencionamos anteriormente las pequeñas empresas debido a su estructura, por lo general, no cuentan con normas de control interno, generando así, una debilidad al momento de supervisar las actividades de sus empleados. A esto se suma que las pequeñas empresas en el Ecuador son dirigidas por familiares y tienden a depositar un alto grado de confianza a sus empleados lo que provoca que éstos se encuentren en una posición que les permita abusar de esta situación sin levantar alguna sospecha al momento de cometer un acto indebido dentro de la empresa.

Benjamín García (2005) en su libro manual de la Pérdida Desconocida menciona cuatro generadores de confianza que a continuación se detallan en la ilustración No. 4

Ilustración 4: GENERADORES DE OPORTUNIDAD AL FRAUDE



Exceso de Confianza

- Un exceso de confianza es un generador habitual de oportunidad. Los empleados que cuentan con más tiempo en la compañía, realizan un buen trabajo y tienen un alto grado de tolerancia, son elementos generadores de confianza.



Conocimiento de la Empresa

- Acceso privilegiado tanto físico como informático. Horarios, controles, los sistemas de seguridad que a menudo ellos mismos activan y desactivan.



Control exclusivo

- Empleados cuando monopolizan varios pasos administrativos sin control ajeno.



Falta de Control

- Indolencia de los directivos, cuando los responsables están desprevenidos respecto al robo del empleado.

Fuente: Adaptado del Manual de Pérdida Desconocida de Benjamín García (2005, P.32)

Según Estupiñán (2006) el control Interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que

los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (Estupiñán Gaitán, 2006)

Basados en este concepto lo que se busca con el control interno, es decir, con el plan de la organización, es aumentar la seguridad a través de políticas, reglamentos y delimitar procedimientos establecidos por la alta administración, que ayuden a cumplir con los objetivos planteados por las empresas; sin embargo, el control interno no evita por completo que se ejecuten malas prácticas por parte de los empleados de una compañía pero permite tomar las medidas correctivas necesarias en un tiempo oportuno que evite pérdidas representativas para la organización.

Las pequeñas empresas comercializadoras de repuestos, partes y piezas de maquinaria agrícola que no posean controles internos suficientes, efectivos y adecuados dentro de sus procedimientos de negocio, pueden presentar en un tiempo determinado problemas que afecten significativamente la situación económica de la organización, es por tal motivo que la alta Gerencia de las empresas muestren un alto grado de importancia en la elaboración e implementación de reglamentos internos o políticas que ayuden a mejorar los procesos con la finalidad de actuar de manera inmediata cuando se presenten riesgos de fraudes en la organización.

Según Mantilla (2007) *“el ambiente de control tiene una influencia profunda con las actividades del negocio debido a que se establecen los objetivos y se valoran los riesgos”*. (Mantilla Blanco & Cante S., 2005)

En conclusión, la ausencia de los controles genera una oportunidad en los empleados para que cometan alguna actividad deshonesto o fraude dentro de la organización, por lo tanto, siempre debe existir controles que permitan supervisar adecuadamente el funcionamiento de los mismos, con la finalidad de minimizar las probabilidades de cometimiento de irregularidades

que puedan traer como consecuencia pérdidas representativas para la organización.

2.3.2.MOTIVACIÓN O PRESIÓN PARA COMETER LOS FRAUDE

El modelo del triángulo del fraude describe los posibles factores que intervendrían en un individuo para cometer algún acto ilícito dentro de una organización y que no es necesario que la persona o individuo haya tenido antecedentes para que esto sea una motivación al efectuar algún fraude.

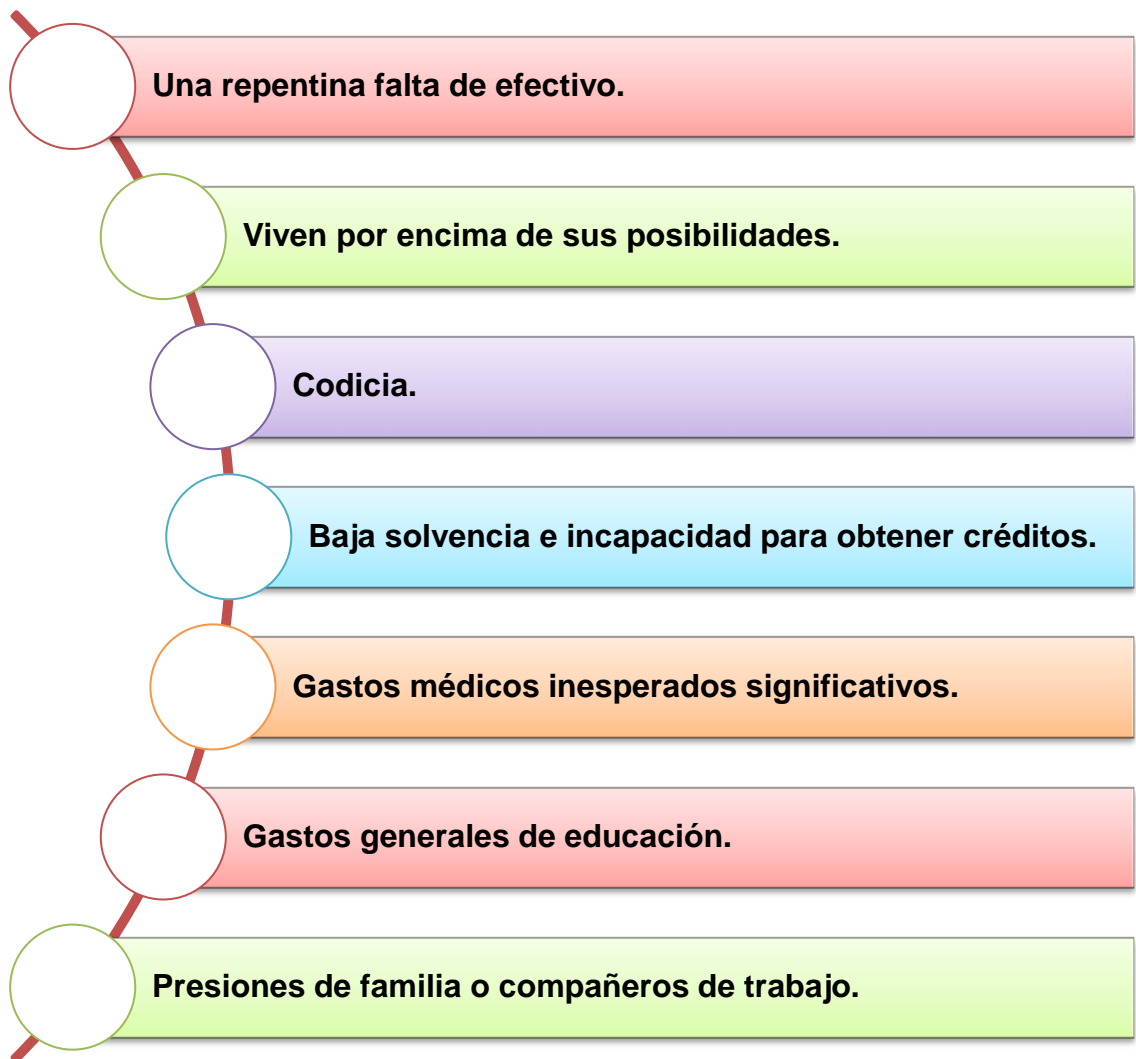
Uno de los componentes del modelo es la presión, la misma que puede presentarse en los individuos por diversos factores, según el artículo “Fraude en tiempos de Crisis” realizado por PriceWaterhouseCoopers de España (2009), señala que las personas cometen fraudes para beneficio personal y, en particular, para obtener dinero. El beneficio personal e incluso la buena reputación personal dentro de la organización donde laboran son usualmente factores que presentan las personas. (PriceWaterhouseCoopers , 2009)

Esto se puede presentar en muchas ocasiones cuando se pretende alcanzar las metas planteadas dentro de una organización, lo que podría crear alguna presión en los empleados; por ejemplo, los vendedores que deben cumplir un porcentaje de venta para obtener alguna comisión, este tipo de incentivos adicionales pueden generar una presión por alcanzar alguna remuneración extra a su sueldo, que en muchas ocasiones solo llega a un salario básico.

La Asociación de Examinadores del Fraude Certificados de México, en su revista “Más allá del Triángulo del Fraude” de septiembre/octubre (2011), menciona algunas presiones financieras que podrían haberse presentado en

el defraudador según estudios realizados por el Doctor Donald Cressey (Ramírez, 2011), las mismas que en la ilustración No. 5 se detallan.

Ilustración 5: PRESIONES FINANCIERAS DEL DEFRAUDADOR



Fuente: Fraud Magazine de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2011.

Basado en lo mencionado en los párrafos anteriores se debe profundizar las causas que determinan la presencia de riesgos de fraude dentro de las pequeñas empresas comercializadoras de repuestos partes y piezas de maquinaria agrícola, evaluando los principales condicionantes que motivan a empleados a cometer actos ilícitos o inadecuado uso de los activos de la compañía. La oportunidad no es el único condicionante que pueda influir en el cometimiento de fraude dentro de las pequeñas empresas, sino también la existencia de alguna presión en los individuos.

El elemento de la necesidad, conlleva un deseo material o psicológico, que tiene el defraudador para cometer un acto ilícito. La mayoría de los casos los mueve el afán de lucro, sin embargo el Auditor Interno Certificado (CIA, por sus siglas en inglés) Manuel A. Gutiérrez (2011) menciona en su artículo “La Teoría del Triángulo del Fraude” que el defraudador realiza su acción motivado por las necesidades legítimas o circunstanciales (Gutierrez, 2011) tal como se presenta en la ilustración No. 6

Ilustración 6:
FACTORES DE PRESIÓN EN EL EMPLEADO



Fuente: Adaptado de La teoría del Triángulo del Fraude, Manuel A. Gutiérrez, 2011.

2.3.3. RACIONALIZACIÓN DEL FRAUDE

El último elemento del modelo del triángulo del fraude es la Racionalización, que no es otra cosa que el estado mental que adquiere el individuo o defraudador para eliminar de su conciencia algún acto ilícito que pretende cometer convirtiéndolo en aceptable.

Según Benjamín García (2005), "*La racionalización es un mecanismo mental que permite justificar el fraude, es decir, es la habilidad y manera de justificar actos deshonestos. La racionalización conocida como "justificación", permite anular o eludir la conciencia convirtiendo en aceptables actos comúnmente reprobables*". (García, Manual de la Pérdida Desconocida, 2005)

La ausencia de ética y valores en el personal se encuentran relacionadas directamente con el sentimiento de justificación que se genera al momento de cometer algún ilícito, es por esta razón que el defraudador crea un estado mental que elimina cualquier acto deshonesto que pudiera realizar y lo convierte en correcto. Cuando un empleado de una organización se encuentra insatisfecho de la misma debido a alguna injusticia por parte de la administración, este podría ser un condicionante al momento de realizar algo ilegal según como lo menciona Benjamín García "*cuando los trabajadores no están orgullosos de la organización ni con el trabajo realizado en la empresa, aparece la inevitable desmoralización*"; que no es otra cosa, que una revancha del empleado frente a una situación de insatisfacción, que puede traducirse en la justificación de la deshonestidad de algún abuso, hurto o sabotaje dentro de la empresa.

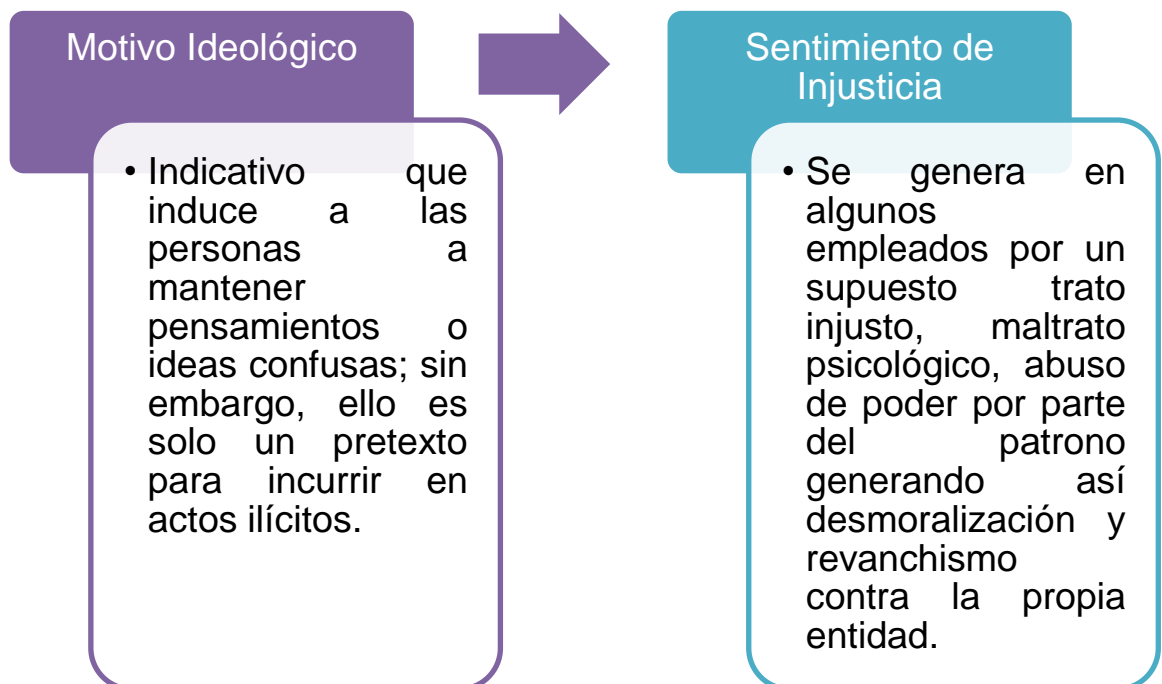
Los empleados que son deshonestos ven a la empresa como un lugar donde pueden tomar ventajas para satisfacer necesidades personales o cumplir su afán de lucro. En pequeñas empresas comercializadoras es muy común que empleados hagan uso de bienes de la compañía para actividades personales como podría ser los vehículos que la compañía

posee. Esto suele presentarse en las pequeñas empresas comercializadoras debido a que su estructura organizativa es limitada de controles efectivos que puedan detectar o prevenir este tipo de actitudes por parte de sus empleados.

Manuel A. Gutiérrez, Auditor Interno Certificado (CIA, por sus siglas en inglés) menciona que a veces hay una equivocada interpretación, por la falta de transparencia en los procesos, que lleva al individuo a pensar y concluir que existen desigualdades laborales o injusticia, motivando afirmaciones como la “ley es para los pobres, pero no para los ricos”.

Basado en lo descrito anteriormente, el autor menciona dos indicadores que podrían influenciar en esta “justificación” de actos deshonestos los mismos que se muestran en la ilustración No.7:

Ilustración 7: INDICADORES DE LA RACIONALIZACIÓN



Fuente: La teoría del Triángulo del Fraude, Manuel A. Gutiérrez, 2011.

2.4. FACTORES DE OCURRENCIA DE FRAUDE EN PEQUEÑAS EMPRESAS.

Los primeros años de vida de una pequeña empresa son los más importantes ya que en este tiempo deben de establecer sus estrategias para mantenerse en el mercado y no fracasar; sin embargo, existen factores externos e internos que afectan directamente con los objetivos de cada compañía.

Dentro de los factores externos que se podrían presentar se encuentran políticas, leyes o regulaciones que afecten al mercado en que se desenvuelven, mientras que los factores internos que podrían afectar se encuentran la inadecuada selección del personal, ausencia de políticas o reglamentos, inadecuada segregación de funciones y una cultura de deshonestidad en el personal de la empresa.

Para nuestro proyecto de investigación nos enfocaremos en los factores internos que provocarían la ocurrencia de fraudes los mismos que se detallan en la Ilustración No. 8

Ilustración 8:
FACTORES INTERNOS DE OCURRENCIA DE FRAUDES



Fuente: Manual de la Pérdida Desconocida, Benjamín García (2005)

2.4.1. INADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL

El personal inadecuado debido a la poca experiencia, deficiencia en las capacidades para el desarrollo de las tareas funcionales de una compañía tanto o inclusive la ausencia de valores, podría causar pérdidas significativas de toda índole para una pequeña empresa comercializadora.

Según el autor Mauricio Lefcovich (2004) en su artículo “Las Pequeñas Empresas y las Causas de su Fracaso”, las fallas en materia de selección, capacitación, planificación de necesidades, salarios, reconocimiento, sanciones, conllevan con el transcurso del tiempo a disminuir el desempeño y productividad del personal, así como también la lealtad de estos para con la empresa.

La mala selección del personal para que ejecute las tareas de la empresa, puede acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención e incremento en los costos de improductividad, así mismo podrían llegar a generar problemas internos con los demás miembros de la empresa por conducta inadecuada. (Lefcovich, 2004).

Dentro de una organización, sin importar su tamaño, debería existir entre sus miembros una cultura de honestidad, valores y moral la misma que se la genera a través de una adecuada política de selección del personal; sin embargo las pequeñas empresas, debido a su estructura organizativa en mucho de los casos no cuentan con estos requisitos y por ese motivo las empresas se encuentran altamente expuestas a ocurrencias de fraudes por el personal inadecuado de la misma.

Benjamín García (2005) en su Manual de la Pérdida Desconocida menciona que la selección de personal consiste en efectuar una elección de personas que demuestren no ser deshonestos e irresponsables. (García, Manual de la Pérdida Desconocida, 2005).

La pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas para maquinaria agrícola Cremer S.A., debe poseer una adecuada política de selección del personal, particularmente con personal de bodega debido a que este rubro es uno de los más representativos de la empresa y cualquier robo podría significar con el tiempo pérdidas significativas.

El inventario que maneja la pequeña empresa Cremer S.A. en muchas ocasiones son de partes y piezas pequeñas que pueden ser de fácil sustracción por parte del personal encargado y que a medida de las probabilidades que pueda ocurrir este hecho; con el tiempo puede tener un impacto representativo para la empresa debido a su alto costo.

2.4.2.AUSENCIA DE POLÍTICAS, REGLAMENTOS, CÓDIGO DE CONDUCTA

Dentro de cualquier empresa, sin importar su tipo o tamaño, la presencia de políticas, reglamentos y código de conducta bien definidos suelen ser eficaces para la prevención de irregularidades o actos deshonestos por parte del personal de la compañía ya que se encuentran normados y genera un carácter de obligatoriedad en cumplirlos y respetarlos debido a que sus incumplimientos acarrearían sanciones.

No todo acto o acción se puede conceptualizar dentro de estas políticas, reglamentos y código de conducta; sin embargo se encuentran fuera de cualquier límite de moralidad y claramente serían indebidos o deshonestos.

Según Benjamín García, las consecuencias de la falta de normas claras y explícitas sobre la función del empleado y sobre la penalización del delito ayudan a que aparezca la racionalización lo cual provoca que la sanción pierda fuerza y aparezca la figura de las excusas de falta de desconocimiento por parte del personal de la empresa.

El autor Julio Fernández (2001), señala que al igual que muchos individuos se imponen reglas personales de actuación profesional, las empresas pueden establecer políticas, reglamentos y código de conducta a seguir por sus empleados con el comportamiento que se desea que cumplan. Fernández menciona además que la finalidad de estas políticas, reglamento y código de conducta, mientras más estén definidas las pautas de conducta empresarial, menor puede ser la probabilidad que directivos y empleados puedan realizar actos fraudulentos o indebidos. (Fernández, 2001).

La conformación de políticas, reglamentos y código de conducta en una pequeña empresa comercial establecerá los lineamientos y conducta profesional que los empleados estarán en la obligatoriedad de respetarlos y cumplirlos.

Son la base fundamental para guiar a cada empleado a seguir un comportamiento adecuado dentro de la organización y mantener las buenas prácticas laborales con el objetivo primordial de contrarrestar posibles actos o irregularidades.

2.4.3. INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

El fraude se facilita mediante la acumulación de funciones sin dejar el más mínimo rastro, por lo tanto, si dentro de una empresa existe una adecuada segregación de funciones dará como resultado que se forme algo tan indispensable como el control eficiente y adecuado.

Una adecuada delegación de funciones y tareas, es importante por lo que un mismo empleado que realiza una actividad no debe controlar sus mismas operaciones; es decir, la persona que realiza la actividad no debe ser la persona que revisa o peor la que autoriza.

Los propietarios de los negocios deben ser más cautelosos en cuanto a la segregación de funciones en las pequeñas empresas, ya que debido a la propia estructura organizativa, suelen presentarse irregularidades. Dicho de esta manera las gestiones principales deben realizarse directamente por los altos mandos.

2.4.4. PRESENCIA DE UNA CULTURA DESHONESTA

Los actos deshonestos cometidos por el personal de una empresa son una consecuencia de la falta de ética, con independencia de posibles deficiencias en los controles internos según lo menciona el autor Julio Fernández en una publicación de “Ética y los controles en las empresas” en el año 2001. (Fernández, 2001).

La ausencia de ética y valores en el personal se encuentran relacionadas directamente con el sentimiento de justificación que se genera al momento

de cometer algún ilícito. Cuando un empleado se encuentra en un ambiente de desigualdad e insatisfacción por parte de la administración de la compañía, éste adquiere un sentimiento de revancha que provoca el cometimiento de una acción deshonesto.

Los empleados que se sienten insatisfechos dentro de la organización miran a ésta como un lugar donde pueden cometer actos deshonesto para tomar ventajas para satisfacer el sentimiento de revancha generado por las circunstancias.

En base a lo mencionado anteriormente la administración de las empresas debe fomentar una cultura de honestidad entre los integrantes de la compañía. El cumplimiento de las obligaciones por parte de los empleados debe ir de la mano con la forma en que los gerentes motiven a su personal.

2.5. METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE FRAUDES

2.5.1. BANDERAS ROJAS “RED FLAGS”

Los individuos que han cometido algún acto deshonesto o irregularidad en la compañía por lo general presentan ciertos rasgos que se asocian con la conducta deshonesto. Según el artículo “banderas rojas en la conducta de los defraudadores” de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (2012), menciona que la mayoría de los fraudes que se comenten en las empresas se encuentran motivados, en su gran parte, por alguna presión financiera y que los defraudadores, en muchas ocasiones llegan a presentar una características de rasgos en su conducta que están asociados al estrés, miedo o preocupación por la ejecución de un fraude. (Asociación Examinadora de Fraude Certificados - México, 2012).

Alan Rozas menciona la clasificación de las señales de advertencia o red flags que según su artículo de Auditoría y Mecanismos Anticorrupción se presentan de la siguiente manera acorde a la ilustración No. 9

Ilustración 9:
CLASIFICACIÓN DE SEÑALES DE ADVERTENCIA O RED
FLAGS

Conceptual

- Aquellas señales que se identifican por medio de documentos, contratos, facturas, correspondencia, etc.

Personales

- Se las puede identificar por medio del comportamiento o actitudes inusuales que presenten los empleados.

Del Proceso

- Identificadas en los procesos administrativos habituales de la empresa.

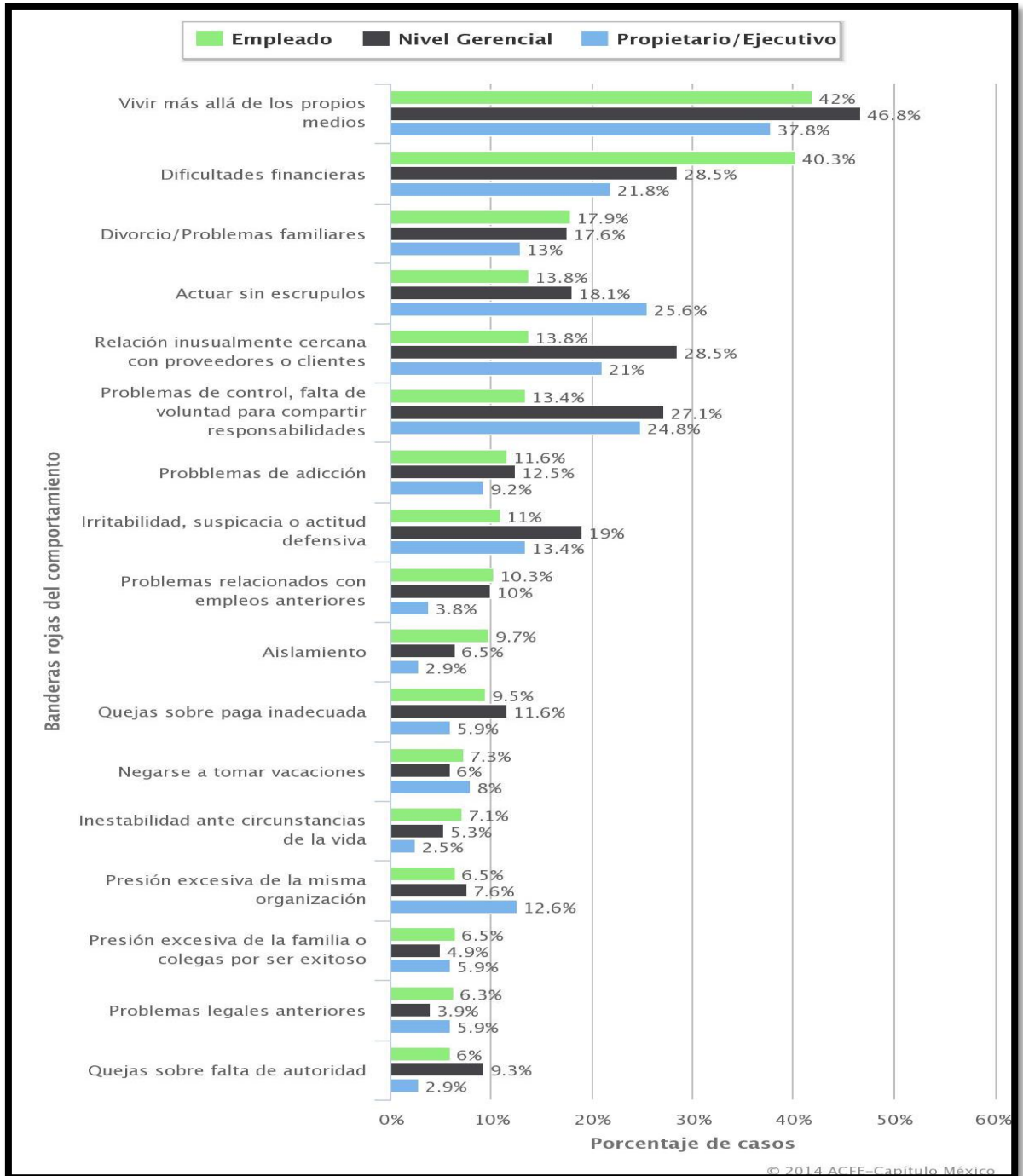
Conceptuales

- Son aquellas señales de advertencia que no se pueden identificar con la observación sino que necesariamente por medio del razonamiento por parte del auditor.

Fuente: CPA. Alan Errol Rozas Flores, en el artículo “Auditoría y Mecanismos Anticorrupción”, 2005.

Por lo tanto, basándonos en la clasificación de señales de alerta de fraudes que pueden ocurrir en las empresas, en el gráfico No. 8 presentado a continuación se muestran diferentes ejemplos de las principales señales de advertencia que se generan de acuerdo al rol que ocupa el defraudador dentro de la empresa, según el Reporte a las Naciones del 2014 de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados:

Gráfico 8:
SEÑALES DE ALERTA DEL COMPORTAMIENTO BASADO EN
EL PUESTO DEL DEFRAUDADOR



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados en su Reporte a las Naciones, 2014.

Por lo expuesto anteriormente en el gráfico No. 8 se puede observar que “Vivir más allá de los propios medios” es la señal de alerta que se presenta con mayor frecuencia a nivel Gerencial en un 46,8% de los casos; sin embargo, a nivel de empleados se puede observar que la señal de alerta que ocurre son las “presiones financieras” en un 40,3% de casos conforme a la encuesta realizada por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado.

2.6. ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE

Las pequeñas empresas comercializadoras pueden ser altamente vulnerables al no contar con medidas necesarias para la prevención del riesgo y en muchas ocasiones no existe alguna medida efectiva para evitar por completo el fraude.

Nahun Frett (2005) señala que pueden existir ciertos escenarios, alertas, condiciones y síntomas que fomentan el fraude en las empresas, los mismos que aumentan la posibilidad de la existencia de algún acto o irregularidad de prácticas deshonestas. (Frett, *Visión Estratégica de la Auditoría Interna*, 2005).

En la ilustración No. 10 se mencionan los escenarios que fomentan el fraude.

Ilustración 10:
ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE



Fuente: Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2005.

2.6.1.AUSENCIA DE LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La autoridad es el eje principal para un correcto funcionamiento de la organización, se define como el derecho que se le establece a una persona para la toma de decisiones y asignación de labores a personal que se encuentre en niveles inferiores dentro de la empresa, por lo tanto, la persona a la cual se designe para este tipo de responsabilidad, debe ser alguien que imponga respeto a los que estén bajo su tutela con la finalidad de que las órdenes sean acatadas inmediatamente y se logren los objetivos esperados, es decir, sin autoridad no existe control ni gestión.

Es por esta razón que es importante que exista un plan jerárquico dentro de la organización donde se establezca por escrito cuales son las líneas de responsabilidad y autoridad, con la finalidad de mantener una efectiva y adecuada supervisión y control de las operaciones que realicen los miembros de la misma, considerando siempre que no exista sobrecarga de funciones en una sola persona, debido a que al ocurrir este hecho, la empresa se encontraría vulnerable a errores e irregularidades ya que podría existir una persona que efectúe un acto deshonesto y que proceda a enmascarar la situación de tal forma que sea difícil detectarlo.

Se considera que al existir una ausencia de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa, es un índice para determinar que la organización se encuentra expuesta a que ocurran prácticas deshonestas por causa de la falta de supervisión y control, por lo tanto, siempre se debe considerar que para minimizar este riesgo es imprescindible que los dueños deleguen responsabilidades a su personal de confianza para que efectúe una supervisión adecuada de los trabajos realizados y de esta manera evitar posibles escenarios que fomenten la ocurrencia de fraudes.

2.6.2.IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS O METAS POCO PROBABLES

Uno de los escenarios que fomentan a la ocurrencia del fraude es cuando las empresas cuentan con metas ambiciosas poco realistas debido a que se ven obligadas a realizar en ocasiones acciones deshonestas con la finalidad de alcanzarlas.

Es ideal que en las empresas se estile plantear metas y objetivos al momento de iniciar sus actividades, sin embargo, siempre se considera que estos deben ser alcanzables y reales, sin faltar a ética, esto quiere decir que no porque quieran llegar a tener una posición en el mercado con la mejor rentabilidad van a cometer acciones indebidas como por ejemplo, defraudación al fisco, a los trabajadores e incluso al consumidor al promocionar artículos de mala calidad.

Por esta razón, se recomienda que toda empresa se trace objetivos realizables y se comprometa a cumplirlos sin necesidad de caer en actividades deshonestas debido a que es más gratificante premiar los esfuerzos y progresos que las metas alcanzadas a costa de malas acciones ejecutadas por malas decisiones.

2.6.3.AUSENCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS

Uno de los escenarios para detectar que la organización se encuentra expuesta al fraude es la ausencia de políticas y procedimientos definidos en temas de conducta, ética y conflictos de interés, debido a que provocan una deficiencia en los controles de la empresa generando un ambiente liberal en donde no existen reglas por cumplir ni normativas que estipulen sanciones por faltas cometidas en la organización.

En Estados Unidos existen normas que estipulan las políticas y procedimientos de conducta, ética y conflictos de interés deben ser implementados y a su vez publicados con el objeto de que todo el personal conozca el contenido y opten por cumplirlo según el artículo publicado por la firma PwC de Chile en el año 2012 acerca del “Comité de Auditoría: Mejores prácticas para aumentar su efectividad”.

2.6.4. DEFICIENTE PROGRAMA DE COMPENSACIONES

Otra de las razones para que en las empresas pueda cometerse irregularidades puede ser la deficiencia de un programa de compensaciones ya que al mantener personal que no se encuentra a gusto o está desmotivado es un índice de que puedan realizar alguna acción que vaya en contra de los principios y reglas de la organización.

Un programa de compensación es una forma de mantener al empleado motivado a través de beneficios que pueden ser monetarios y no monetarios, es decir, la manera de compensar o motivar a un trabajador de una empresa puede ir desde una bonificación económica especial por logros alcanzados hasta un agradecimiento público por buen desempeño, así como estilan algunas empresas de otorgar placas indicando diferentes reconocimientos.

A menudo, los premios financieros es uno de los más esperados por los trabajadores, sin embargo, utilizar otros recursos de compensación como felicitar cuando realizan una buena gestión, ofrecer un reconocimiento de que el trabajo que efectúan es importante y demostrarles lo valiosa que es su estadía dentro de la empresa, aporta de gran manera al sentimiento de pertenencia a la entidad que puedan sentir los trabajadores debido a que se sienten a gusto de trabajar en un ambiente laboral donde su trabajo es reconocido.

La deficiencia de un programa de compensaciones afecta principalmente al entorno laboral, a la productividad y al rendimiento e iniciativa de los

integrantes de la empresa, por lo tanto, es necesario que refuercen este aspecto con el objeto de mantener un lugar de trabajo óptimo libre de escenarios que fomenten de una u otra forma los fraudes.

2.6.5.AUSENCIA DE ADECUADOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación a los empleados es un elemento que debe ser considerado por las empresas con la finalidad de instruir al personal periódicamente sobre temas relevantes relacionados a la actividad que desempeñan.

Otra de las razones por las cuales es necesario mantener un programa adecuado de capacitación al personal, es que a través de esta actividad se mantiene a los trabajadores en un entrenamiento constante que beneficiaría notablemente a la productividad de la empresa.

Por lo tanto, la ausencia de programas de capacitación ocasiona que dentro de las empresas el personal no se encuentre preparado con las últimas actualizaciones de los sistemas o de los procedimientos que se deben realizar para efectuar alguna operación dentro de la misma, generando así, vulnerabilidad a que se cometan errores o irregularidades por desconocimiento o inexperiencia.

2.6.6.PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL

La comunicación es una actividad necesaria dentro de las empresas debido a que sin este elemento no existiría trabajo en equipo, partiendo de este punto, podemos decir que es recomendable que en las empresas se disponga de estrategias de prevención del riesgo y detección de fraudes y que estas se socialicen con el personal, con la finalidad de trabajar en equipo para erradicar la ocurrencia de fraudes a través de la comunicación

de las medidas y acciones a tomar en caso de descubrir algún acto deshonesto y perjudicial para la organización.

Los problemas de comunicación sobre temas para combatir fraudes o actitudes deshonestas son un indicador de que la organización se encuentra expuesta a este acontecimiento, por esta razón es necesario implementar un modo de transmitir estas reglas y medidas, con la finalidad de mantener al personal controlado a través de un plan comprensivo para manejar el fraude y el abuso intencionado de personas deshonestas que buscan el bien propio a costa de actos ilícitos.

2.6.7. DEFICIENCIA DE CONTROLES INTERNOS

Al realizar una auditoria basada en riesgos se considera que lo primero que se debe evaluar son los sistemas de control interno y si durante este examen se observa que existe una deficiencia o que los controles no son suficientes se podría concluir que la empresa se encuentra expuesta a los riesgos de fraudes, por lo tanto, toda organización debería implementar controles robustos que refuercen la supervisión y cumplimiento de procedimientos contables, políticas empresariales y normas de ética y conducta que permitan mantener a través de actividades de monitoreo constantes un buen ambiente de control en la empresa.

2.6.8. EMPLEADOS CON HISTORIAL DELICTIVO, AUSENCIA DE VALORES Y MORAL.

Una de las razones por las cuales el fraude sucede en las organizaciones es por la inadecuada selección de personal, las empresas hoy en día deben de considerar que antes de integrar a un individuo a su empresa deben efectuar no solo evaluaciones de conocimiento sino que a estas evaluaciones deben a su vez incorporar diferentes test de integridad y moral,

la misma que determinará cuál es la tendencia que posee la persona para cometer actos deshonestos.

Los actos deshonestos afectan significativamente a las organizaciones ya que al no ser detectados a tiempo ocasionaría grandes pérdidas, por lo tanto, cuando en una empresa existen personas que no poseen valores morales hay una alta probabilidad de que sucedan actos fraudulentos o irregulares.

Es por esta razón que las empresas deben contar con códigos de conducta y ética en los cuales se estipule por escrito cuales son los lineamientos que deben seguir los empleados y así mismo cuales serían las sanciones a las cuales se verían sometidos por protagonizar algún acto inmoral que no se encuentre acorde con la visión de la empresa.

2.6.9. INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Otra de las formas de detectar que una empresa está sufriendo de problemas de irregularidades es cuando dentro de ella exista una inadecuada segregación de funciones, es decir, existe una concentración de responsabilidades en una misma persona, factor que posibilita a un individuo a efectuar el fraude y ocultarlo debido a la oportunidad que posee para hacerlo.

Cuando existe una inadecuada delegación de funciones surgen conflictos para detectar algún acto deshonesto debido a que el defraudador tiene la oportunidad de enmascarar el fraude dificultando la detección del mismo, lo que traería como consecuencia que la pérdida financiera sea mayor por esta razón se recomienda que las funciones sean repartidas equitativamente y que siempre exista una autoridad que se encargue de controlar las diferentes actividades realizadas por el personal.

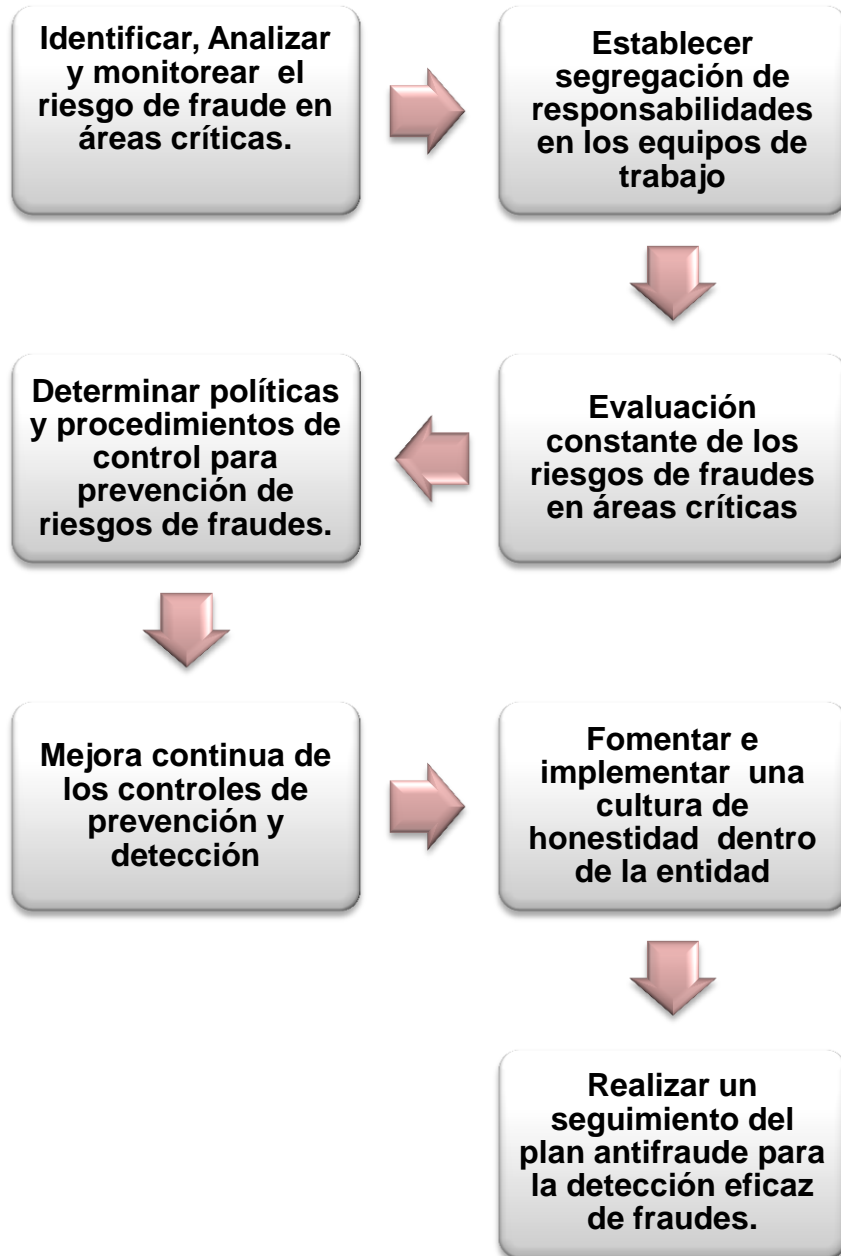
2.6.10. TRANSACCIONES INUSUALES CON COMPAÑÍAS RELACIONADAS

Según Bromilow & Keller (2012) de la firma auditora PwC Chile menciona en una investigación de “Comité de Auditoría: Mejores prácticas para aumentar su efectividad” realizada en el 2012 que Las transacciones con partes relacionadas deben ser examinadas con la finalidad de constatar que hayan sido ejecutadas de acuerdo a los precios de mercado, es importante revisar que todas las transacciones con relacionadas se encuentren debidamente reveladas sin excepción tal como lo determina la NIC 24 (información a revelar sobre partes relacionadas) en el párrafo 13 donde señala que todas las entidades deben revelar las relaciones entre partes relacionadas independientemente de si ha habido o no transacciones entre ellas, esto se lo debe realizar debido a que este tipo de transacciones suelen presentar conflictos de interés o transacciones inusuales, por lo tanto, se considera que las revelaciones deben ser completas para tener un entendimiento integral de las transacciones realizadas. (Bromilow & Keller, 2012)

2.7. COMPONENTES DE UN PLAN ANTIFRAUDE

Dentro de las pequeñas empresas comercializadoras es muy común ver más de uno de los escenarios y señales estudiados , por lo cual la administración de la compañía debe estar muy alerta a las prácticas deshonestas que se podrían presentar entre los integrantes de la organización, por lo tanto, se considera que la misma debe elaborar un plan de acción que contenga estrategias antifraudes definidas para prevenir riesgos y detectar posibles falencias, en la ilustración No. 11 se detalla los componentes que debe tener un plan de estrategias antifraudes según la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificada (2012). (Universidad de Palermo, 2012)

Ilustración 11:
COMPONENTES DE UN PLAN ANTIFRAUDE



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados. ACFE, 2012.

A continuación, se detalla los elementos que debe tener un plan antifraude los mismos que fueron destacados en la ilustración No. 12 conforme a lo señalado por James D. Ratley (2012), presidente de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificadas. (D. Ratley, 2012).

2.7.1.IDENTIFICAR, ANALIZAR Y MONITOREAR EL RIESGO DE FRAUDES EN ÁREAS CRÍTICAS

Un plan antifraude inicia con la identificación y análisis de los riesgos de fraudes que pueden presentarse en las áreas más vulnerables o en las operaciones consideradas como las más críticas o propensas a la ocurrencia de fraude con la finalidad de monitorearlos para en lo posterior establecer acciones de mitigación adecuadas.

2.7.2.ESTABLECER SEGREGACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Una vez identificado, analizado y monitoreado los riesgos de fraudes, se debe determinar equipos de trabajo con los responsables de cada área susceptible detectada para coordinar en conjunto con auditoría interna y los directivos de la empresa el mejor método de mitigación de dichos riesgos de fraude.

2.7.3.EVALUACIÓN CONSTANTE DE LOS RIESGOS DE FRAUDES EN ÁREAS CRÍTICAS

Es importante que toda organización evalúe constantemente los riesgos significativos con la finalidad de detectar nuevos eventos de fraude que puedan estar perjudicando a la entidad.

La evaluación de riesgos de fraude es realizada con la finalidad de determinar los mejores controles para mitigar y prevenir riesgos costosos que impacten significativamente a la empresa.

2.7.4.DETERMINAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA PREVENCIÓN DE RIESGOS DE FRAUDES.

La organización debe establecer medidas de control a través de políticas y procedimientos antifraudes, con el objetivo de reducir el cometimiento de riesgo de fraudes.

Las empresas al disponer de políticas de control adecuadas estarán menos expuestas a la ocurrencia de actos deshonestos e ilícitos, por lo tanto, el personal clave de todas las áreas de la entidad en conjunto con la dirección, deben fijar dichas políticas antifraudes con la finalidad de alinear estrategias de prevención del riesgo y detección de fraudes efectivas para su control.

2.7.5.MEJORA CONTINUA DE LOS CONTROLES DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN

Los controles determinados en el momento de la evaluación de los riesgos deben ser mejorados continuamente ya que así como existen nuevas técnicas antifraudes también en la misma proporción existen nuevos métodos para cometer fraudes e irregularidades, por lo tanto, las medidas de control para detectar y prevenir riesgos deben ser optimizados y perfeccionados constantemente con el propósito de implementar medidas de control actualizadas que permitan combatir de forma inmediata las debilidades de la empresa.

2.7.6.FOMENTAR E IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE HONESTIDAD DENTRO DE LA ENTIDAD

Un código de ética y conducta contiene temas de honestidad, cumplimiento de normas, políticas empresariales, responsabilidades, integridad y valores, por lo tanto, para fomentar e implementar una cultura de honestidad y buenas prácticas dentro de la entidad, es necesario que existan los lineamientos, cultura y conducta corporativa y personal definida por escrito para que esta sea implementada por los empleados dentro de las empresas.

2.7.7.REALIZAR UN SEGUIMIENTO DEL PLAN ANTIFRAUDE PARA LA DETECCIÓN EFICAZ DE FRAUDES.

El plan de estrategia antifraude debe ser sometido a un monitoreo constante con la finalidad de realizar las mejoras pertinentes que servirán para fortalecer la detección de los fraudes.

El seguimiento del plan antifraude tiene como principal objetivo determinar la eficacia del mismo, razón por la cual al efectuar una valuación periódica de las estrategias antifraudes permitirá integrar nuevas medidas para detectar e investigar fraudes potenciales eficazmente.

2.8. TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDES

Las técnicas para prevención y detección son una metodología empleada con la finalidad de esclarecer posibles preocupaciones que pueda tener el dueño de una empresa, su principal aportación radica en ayudar a las organizaciones a detectar cuáles son las áreas susceptibles o críticas, con el propósito de contrarrestar los riesgos de fraudes.

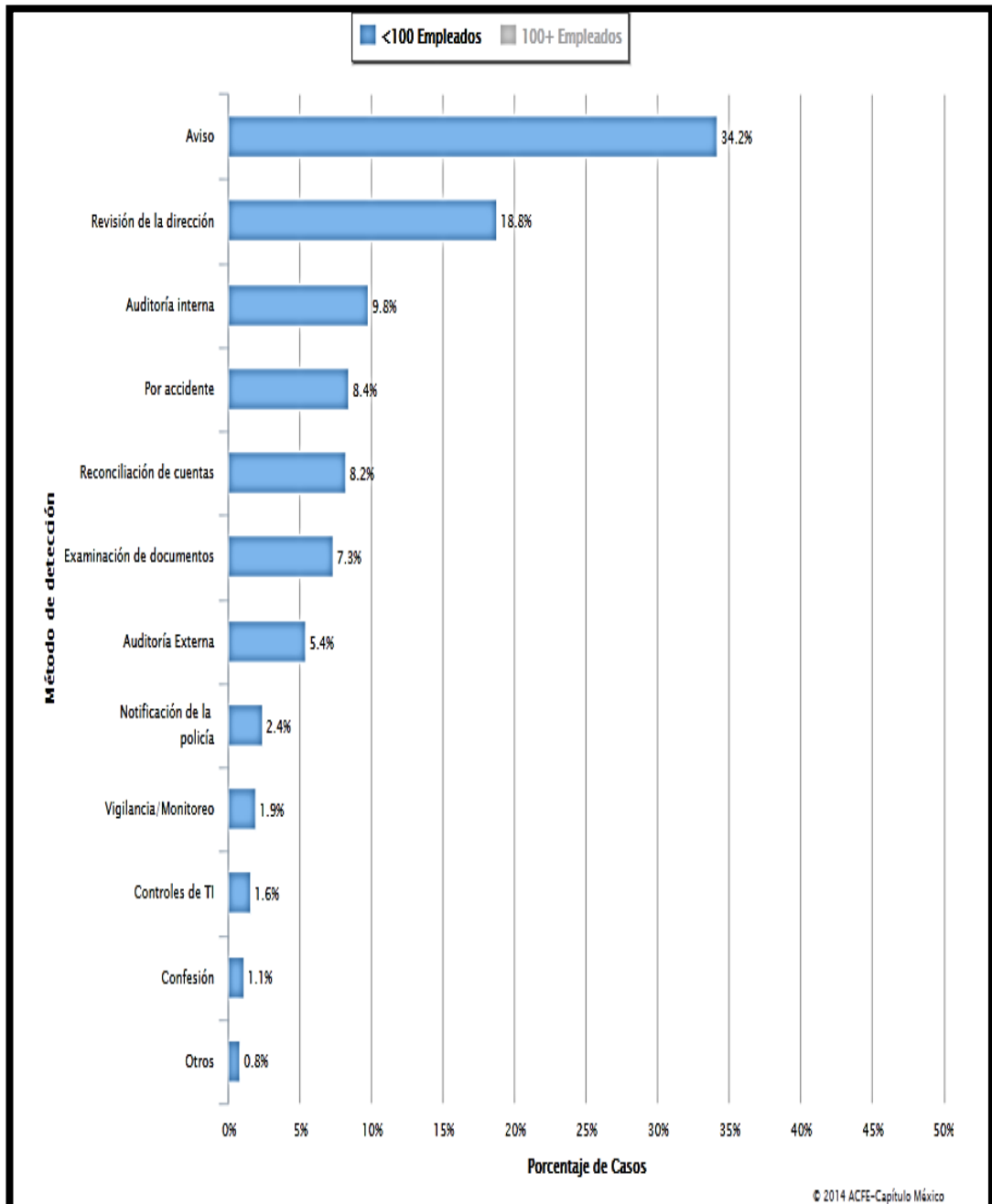
La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ACFE- México considera que las principales técnicas para la prevención del fraude son las siguientes:

- ✓ Línea de denuncia anónima o confidencial
- ✓ Evaluación de comportamiento ético
- ✓ Capacitación
- ✓ Auditorías periódicas
- ✓ Revisión de control interno
- ✓ Código de ética

Estas medidas antifraudes sirven como instrumentos prácticos para la indagación de actos, hechos ilícitos o deshonestos dentro de la organización, que un investigador implementa para obtener la evidencia y certeza necesaria para su confirmación.

Considerando que en nuestro proyecto de investigación la organización sujeta a estudio es catalogada como una pequeña empresa, hemos tomado como referencia el hallazgo de la ACFE, donde indica en el Reporte a las Naciones que en las pequeñas empresas la forma más habitual de detectar el fraude son las quejas o avisos que podrían ser por medio de líneas de denuncia anónima de informantes confidenciales (IC) y comprador misterioso también conocido como Mystery Shopping. A continuación en el gráfico No. 9 se presenta el método de detección en una pequeña empresa.

**Gráfico 9:
MÉTODO DE DETECCIÓN DE FRAUDE EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA**



Fuente: Reporte a las Naciones ACFE – México, 2014

2.8.1.LINEA DE DENUNCIA ANÓNIMA

Esta técnica es utilizada por los investigadores con experiencia con la finalidad de obtener información confidencial de denuncias por comportamientos inadmisibles de parte de los empleados que pueden incluir corrupción, malas prácticas en el trabajo, deshonestidad, conducta impropia, intimidación y abuso.

La Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados de la ACFE indica en la “Fraud Magazine” que los defraudadores muchas veces son los mejores para detectar a otros defraudadores, debido a que conocen como piensan y actúan, tomando las debidas precauciones para evitar que los informantes confidenciales, denunciante y acusados puedan sabotear las investigaciones tergiversando información. (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados - ACFE, 2014).

Un informante confidencial como su nombre lo indica es aquel que facilita información de primera mano para la detección de algún fraude dentro de una organización bajo el seudónimo de colaborador anónimo.

La ACFE indica que existen los siguientes medios para dar a conocer alguna irregularidad dentro de una organización por medio de denuncias anónimas, como por ejemplo:

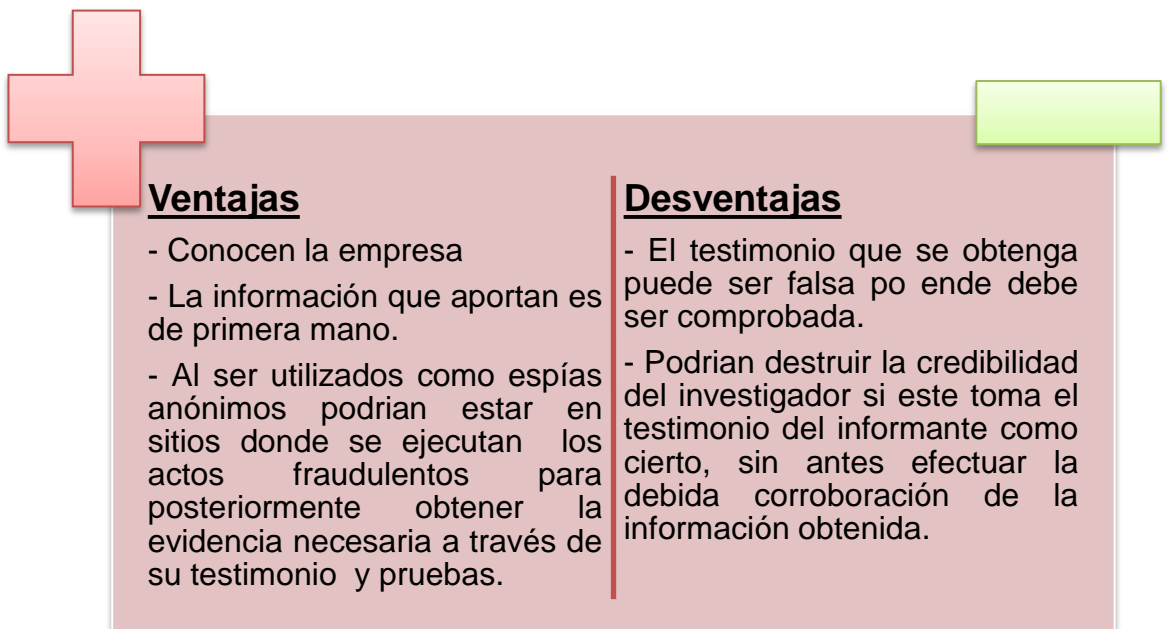
- ✓ Llamadas anónimas o buzón de denuncias,
- ✓ agentes policiales,
- ✓ empleados y
- ✓ ciudadanos

Cuando en una organización se presentan problemas de fraude, frecuentemente se considera que al disponer del apoyo de empleados que cuentan con varios años de servicios y que por ende poseen conocimiento de la organización, suele ser provechoso debido a que pueden aportar con

evidencia sustancial sobre cualquier situación que esté en contra del Código de Ética de la empresa.

Las ventajas y desventajas que aporta el personal, vendedores o clientes como testigos o informantes anónimos son provechosas, ya que se encuentran dentro del problema y poseen conocimientos de los procesos internos. A continuación se puntualiza en la Ilustración No. 12 lo positivo y negativo que tiene la utilización de esta técnica antifraude.

Ilustración 12:
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR AL PERSONAL
INTERNO COMO INFORMANTE CONFIDENCIAL**



<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
<ul style="list-style-type: none">- Conocen la empresa- La información que aportan es de primera mano.- Al ser utilizados como espías anónimos podrían estar en sitios donde se ejecutan los actos fraudulentos para posteriormente obtener la evidencia necesaria a través de su testimonio y pruebas.	<ul style="list-style-type: none">- El testimonio que se obtenga puede ser falso por ende debe ser comprobada.- Podrían destruir la credibilidad del investigador si este toma el testimonio del informante como cierto, sin antes efectuar la debida corroboración de la información obtenida.

Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, Fraud Magazine, 2014.

La ACFE señala en su Reporte a las Naciones 2012, que el fraude laboral tiene más oportunidades de ser detectados por parte de un empleado que se encuentre dentro de la organización, por ende, resulta conveniente ofrecer un medio para denunciar eventos sospechosos y luchar para reducir el riesgo de fraudes.

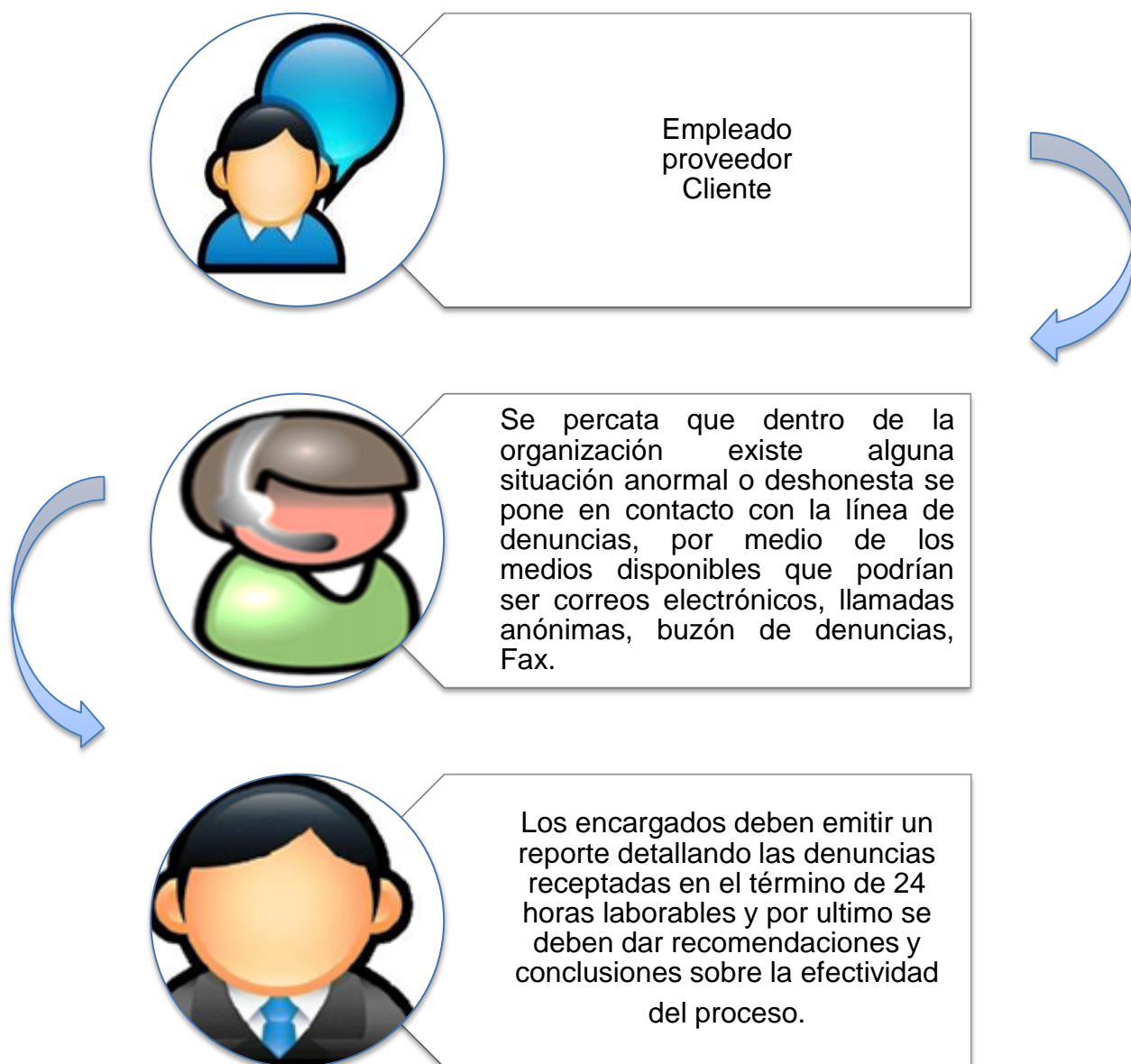
Así mismo, las capacitaciones a los empleados y directivos de la empresa son de mucha importancia, debido a que al realizar una concientización de lo que provocaría un fraude dentro de la empresa, ayudaría a evitar pérdidas significativas que no solo perjudican a los dueños de la organización sino a todos los integrantes de ella, por lo tanto, al contar con programas antifraudes con técnicas apropiadas y efectivas, las empresas experimentarían un cambio en beneficio de ellas reduciendo así, sus pérdidas y fraudes a un mínimo nivel en comparación a las que aún no posean estas medidas de prevención.

2.8.1.1. PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE LÍNEA DE DENUNCIA

Esta técnica es un medio de comunicación que sirve para que los integrantes de una organización puedan dar a conocer cualquier eventualidad que perjudique directa o indirectamente a la empresa.

El Instituto Uruguayo de Auditoría Interna (2012), indica cual es el procedimiento a seguir para poder aplicar la técnica de línea de denuncias o ética (INSTITUTO URUGUAYO DE AUDITORIA INTERNA, 2012), el mismo que se detalla en la Ilustración No. 13.

Ilustración 13:
PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LA LÍNEA DE DENUNCIA



Fuente: Adaptado del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna, Ghirardotti Martín Santiago, 2012

2.8.2.COMPRA MISTERIOSA O MISTERY SHOPPING

Ballina (1999) menciona que el Mystery Shopping o compra misteriosa, es una técnica de recogida de información directa, que tiene como finalidad evaluar, analizar y determinar conclusiones del trabajo que realizan los vendedores en las compañías y considera que el empleo del Mystery Shopping es una técnica eficaz que sirve para controlar, sin embargo, destaca que al combinarlo con los métodos de observación, encuestas y entrevistas profundas, tendría un resultado más efectivo.

La técnica del comprador misterioso es empleada cuando los directivos de las organizaciones detectan que existen problemas o fallas en las operaciones realizadas en la empresa, específicamente en las áreas donde se maneja principalmente dinero en efectivo y donde el trato con los clientes es constante y se la realiza con la finalidad de detectar posibles irregularidades.

La empresa Centro de Estudios y Datos del Ecuador - CEDATOS ofrece este servicio del cliente misterioso o también llamado cliente fantasma. El objetivo de este estudio es realizar una auditoría de la calidad del servicio que brinda el personal de la empresa que solicitó dicha evaluación y se fundamenta en una observación directa. Es considerada una técnica eficaz para evaluar el trato de los empleados con los clientes y detectar posibles irregularidades en el transcurso de la evaluación siendo adaptable a cualquier tipo de negocio. (Centro de Estudios y Datos del Ecuador - CEDATOS).

Uno de los objetivos del uso del cliente misterioso o fantasma es realizar un mejoramiento en la gestión de los procesos de las empresas y funcionar como mecanismo para detectar fraudes mediante una observación directa.

Los propietarios responsables de las operaciones de las empresas se ven en la necesidad de contratar los servicios de un comprador misterioso o

detective cuando dentro de su personal presencian cambios en sus comportamientos, lo cual provoca una desconfianza de parte de los dueños.

Una de las señales que alertan a los empresarios son las alteraciones en los inventarios, disminución de los ingresos de la empresa, las actitudes sospechosas del personal que maneja dinero, entre otras.

Noemí Martínez Caraballo (2014) en su publicación “midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: Mystery Shopping, compra fantasma o seudocompra” menciona las ventajas de implementar esta técnica en las empresas como medida preventiva de control. (Martínez Caraballo, 2014).

Por lo tanto, en la ilustración No. 14 se presentan las ventajas de aplicar esta técnica según Noemí Martínez y CEDATOS Ecuador.

Ilustración 14:
VENTAJAS DE UTILIZAR LA TÉCNICA DEL COMPRADOR O
CLIENTE MISTERISO



- 1. Proporciona un informe profundo y detallado.**
- 2. Permite crear la situación que se pretende medir.**
- 3. Las reglas y aspectos a evaluar son modificables de acuerdo a la necesidad.**
- 4. Permite controlar la normativa interna de la organización.**
- 5. Los clientes misteriosos o fantasmas pueden observar el comportamiento de otros compradores.**

Fuente: Adaptado de Martínez Caraballo, Noemí; CEDATOS Ecuador, 2014

2.8.2.1. PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LA TÉCNICA DEL MISTERY SHOPPING.

Para la aplicación de esta técnica, los procedimientos generales a seguir son los siguientes:

- 1.** Se debe efectuar un diagnóstico general de la empresa solicitando los datos principales, políticas, reglamentos y procedimientos que disponga con la finalidad de obtener un conocimiento de la misma.
- 2.** Se solicita los organigramas estructurales y funcionales al Departamento de Recursos Humanos en conjunto con los procedimientos de selección, reclutamiento, inducción y capacitación.
- 3.** Se identifica la situación que va a evaluarse y se procede a seleccionar el área crítica que se pretende analizar por medio de esta técnica, las cuales podrían ser donde se maneje efectivo, proceso de ventas, facturación, atención al cliente, entre otros.
- 4.** Se establece la visita del comprador misterioso al establecimiento, como cualquier cliente, con el objetivo de realizar un monitoreo de los procesos y evaluar el comportamiento de los empleados que integran la sección elegida.
- 5.** En lo posterior, el visitador misterioso, procede a evaluar los aspectos del establecimiento y del personal, conforme a las instrucciones que reciben previamente. Los parámetros que se evalúan en estas visitas pueden variar de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- 6.** Una vez terminada la visita e identificado las irregularidades que se presenten en la organización se procede a elaborar un informe o cuestionario detallando lo ocurrido, para en lo posterior realizar un plan de mejora con las debidas conclusiones y recomendaciones.

Por lo general, una de las situaciones que puede detectar un Mystery shopping es que al acercarse al punto de venta, la persona que factura es la misma que realiza la función de cobrar, esto pasa comúnmente en las pequeñas empresas, lo cual resulta un poco incorrecto, debido a que es preferible que dispongan de una debida segregación de funciones, en donde la persona que facture no sea la misma que cobre, para que la responsabilidad sea compartida y exista un autocontrol entre los integrantes del departamento con la finalidad de llevar un control de los ingresos de la empresa.

2.8.3.EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL PERSONAL

Según académicos de Universidades Estadounidenses, en un estudio practicado en el 2014 con 200 voluntarios que realizaron diferentes test de personalidad, llegaron a la conclusión de que *“las personas somos más o menos honestas dependiendo de las horas del día en que nuestro cuerpo necesita dormir o estar activo”* (Coughlan, Sean, 2014)

Esto quiere decir que las personas que son más activas por la mañana, tienden a mentir y portarse de un modo poco ético en la noche. Por otro lado, quienes son más activas por la noche, pueden mentir en la mañana y tener un comportamiento ético en la noche, indica la BBC News corresponsal de la educación en artículo publicado en el año 2014.

El profesor Sah, asistente de la ética empresarial e investigador en la Universidad de Harvard, señala, que este estudio debe ser considerado por los empleadores en el momento de realizar la selección de su personal, principalmente, para los empleados que trabajan por turnos o en horarios especiales, con la finalidad de contar con un personal ético y honesto.

Dan Ariely (2012), en su libro *“Por qué mentimos en especial a nosotros mismos”* menciona que *“si tenemos la oportunidad, nos robamos cosas unos*

a otros... muchas personas necesitan a su alrededor controles que les obliguen hacer lo debido” (Ariely, 2012).

Si relacionamos lo dicho por el autor con las empresas, podemos concluir que por lo general cuando existe la oportunidad y los controles no son totalmente efectivos, las personas pueden cometer actos deshonestos que generen pérdidas significativas en la organización.

“Hay una forma de saber si un hombre es honesto: preguntádoselo. Si dice sí, es un sinvergüenza”. (Ariely, 2012).

Esta frase nos deja como conclusión que nadie es totalmente honesto y que en algún momento de nuestras vidas podemos mentir, todo depende de las circunstancias y nuestras decisiones.

Por lo tanto, para realizar una correcta selección de un aspirante para que ocupe un cargo de responsabilidad en una empresa, no es suficiente sólo las evaluaciones de conocimientos, entrevistas o incluso logros alcanzados. Para realizar una selección hoy en día las empresas también deben considerar efectuar una prueba de confiabilidad e integridad.

2.8.3.1. TEST DE INTEGRIDAD Y HONESTIDAD

La empresa Realweb S.A. (evaluar.com), se dedica a realizar el proceso de evaluación de personal por medio del internet, tanto en Ecuador como Perú, en la actualidad la mencionada empresa representa a su vez a un grupo líder en Recursos Humanos del exterior, y aseguran que con un costo de inversión mínimo, mediante la aplicación de una prueba de confiabilidad e integridad se puede identificar rasgos de deshonestidad en las personas, permitiendo así, reducir la mala selección de un postulante que en lo posterior podría ocasionar un perjuicio dentro de la empresa debido a su mal proceder.

La empresa evaluar.com ofrece el servicio de valorar al personal a través del test de integridad veritas, que tiene como función principal medir el nivel de ética y moral de postulantes e incluso también a empleados de las empresas, con la finalidad de detectar cualquier tipo de tendencia fraudulenta o riesgosa que a futuro pueda ocasionar un problema para la empresa.

El test de integridad veritas, puede ser aplicado para diversos fines, tal como se detalla en la tabla No. 1 presentada a continuación:

Tabla 1: UTILIDADES DEL TEST DE INTEGRIDAD VERITAS

Seleccionar personal
Realizar Monitoreo
Ascensos
Despidos o separación de la empresa

Fuente: Empresa Realweb S.A. (evaluar.com), 2015

La implementación de este tipo de test de evaluación de personal, en donde se mide el nivel de integridad y ética de los aspirantes o postulantes e incluso personal existente en la empresa proporciona los siguientes beneficios:

- ✓ Reduce el riesgo de robo de bienes y efectivo.
- ✓ Evita la corrupción interna entre empleados y externa con los clientes.
- ✓ Impide el robo de información.
- ✓ Permite conocer el nivel de ética e integridad de las personas.

En la Ilustración No. 15 se señalan las diferentes funciones de medición que posee el test de integridad:

Ilustración 15: FUNCIONES DE MEDICIÓN DEL TEST DE INTEGRIDAD



Fuente: Empresa Realweb S.A. (evaluar.com), 2015.

2.8.3.2. ANÁLISIS DE ESTRÉS DE LA VOZ

La empresa Ecuaveraz Cia. Ltda. realiza un análisis para determinar el nivel de honestidad de las personas a través del estrés de la voz con el objetivo de comprobar si una persona miente teniendo un 90% de efectividad,

En la actualidad, Ingenio Valdez, LAN Ecuador, Transoceánica, entre otras importantes empresas han optado por utilizar este tipo de servicios en sus pruebas de pre-selección de personal para ocupar puestos de confianza.

El funcionamiento de este examen es básicamente confirmar el nivel de honestidad de una persona a través de un microtemblor que se produce en las cuerdas vocales del individuo que está siendo sometido a la entrevista con la debida aprobación. Las ondas son registradas en el equipo tecnológico especializado para que posteriormente dichos resultados sean interpretados por los expertos certificados por el ISSA (Asociación Internacional de Analistas del Estrés).

Por lo tanto, aplicar este tipo de pruebas permite que las empresas efectúen una adecuada selección de personal bajando el índice de deshonestidad en sus organizaciones y a su vez ayuda a tomar acciones correctivas con personas que estén involucradas en el cometimiento de fraudes, permitiendo la confirmación de su participación en actos deshonestos a través de la realización del mencionado examen o análisis.

Otra de las medidas para supervisar el comportamiento del personal es el uso del polígrafo o también conocido detector de mentiras, que sirve para indagar casos de robo, fraudes e incluso medir el desempeño del personal en las empresas.

Jhon Garaycoa, de Mac Security, en una entrevista realizada por Diario “El Telégrafo” en el año 2013, expresó que: *“realizar este tipo de pruebas periódicamente puede servir como una medida preventiva de conductas fraudulentas debido a que el empleado al tener conocimiento de la existencia*

de este tipo de controles se ve en la obligación de cumplirlos". (Uso del polígrafo ajusta los filtros de confianza, 2013).

Es importante destacar que todas las compañías pueden sufrir en algún momento riesgos de irregularidades y problemas de fraudes, según la encuesta mundial sobre delitos económicos realizada por la firma auditora PwC (2014), señala que *"cerca del 75% de los casos son ocasionados por el personal interno de las empresas y el 25% por defraudadores externos, observando estas cifras podemos concluir que la gran mayoría de los fraudes son ocasionados por causa de una mala selección de personal y por esta razón se considera necesario aplicar este tipo de test de integridad con la finalidad de reducir estos porcentajes."* (PricewaterhouseCoopers España, 2014).

Por lo general el área más susceptible en el caso de las empresas comercializadoras, es el área de ventas, debido a que la rotación del efectivo es constante y la persona encargada de efectuar dichas funciones debe tener un índice alto de ética e integridad y el test es la mejor forma de comprobarlo.

2.8.4.USO DE REDES SOCIALES EN LA INVESTIGACIÓN DE FRAUDES

Otra de las técnicas que surgen para la obtención de evidencias contra el fraude, son las herramientas gratuitas, que se encuentran en el internet. Según la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados de México (2015) señalan que la utilización de las redes sociales sirve para complementar una investigación de fraudes y puede ser empleada como una técnica antifraude. (Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados - México , 2015).

Es importante conocer que las redes sociales de acuerdo a la ACFE – México, se han convertido en un novedoso e importante medio de información, ya que sirven en gran medida para la investigación de personas, teléfonos, equipos de computación y usuarios que permitirán reforzar las evidencias para generar reportes de auditoría.

En la actualidad existen muchos usuarios que utilizan las diferentes redes sociales, como por ejemplo:

- ✓ Twitter
- ✓ LinkedIn
- ✓ Myspace
- ✓ Instagram
- ✓ Facebook
- ✓ Y más

En estas redes la mayoría de personas ingresan información personal e incluso profesional, por lo tanto, sirve como medio para obtener diferentes tipos de información que se pueden almacenar y relacionar entre sí, y posteriormente acumular la obtención de evidencia necesaria para la investigación de un fraude.

Estos medios pueden ser utilizados a su vez para la selección de personal, ya que al ser este un sitio público y de libre acceso, las empresas tienen las facilidades de verificar el modo de expresarse y de relacionarse a través de las redes, que no son determinantes pero si pueden dar indicios de cómo es el comportamiento y personalidad del individuo.

Según el estudio “impacto de las redes sociales en los procesos de selección: visión de las empresas” realizado por Infojobs el 9 de febrero del 2015, señala que el 23% de las empresas realizan la selección de su personal a través de las diferentes redes sociales existentes, mientras que el 62% lo realiza a través de otros medios electrónicos, como por ejemplo, portales de empleos. El estudio menciona además que una de cada tres empresas ha descartado un postulante en el proceso de selección después de haber revisado su perfil en las redes sociales, por lo tanto, es importante que estén conscientes que las empresas en la actualidad utilizan estos medios electrónicos para complementar la selección de personal, por lo que tienen que cuidar su imagen digital. (EKOS "El Portal de Negocios del Ecuador", 2015)

2.9. CONTROLES ANTI – FRAUDE EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Las pequeñas empresas comercializadoras debido a su estructura organizativa, presentan recursos financieros restringidos y poco personal lo que ocasiona que no posean adecuados controles antifraudes debido a su elevado costo de implementación; lo que conlleva que éste tipo de compañías sufran actividades deshonestas por parte de sus empleados.

Los limitados recursos financieros y humanos en la mayor parte de las organizaciones pequeñas provocan que no cuenten con los medios necesarios para establecer controles anti-fraudes sofisticados, llegando a ser

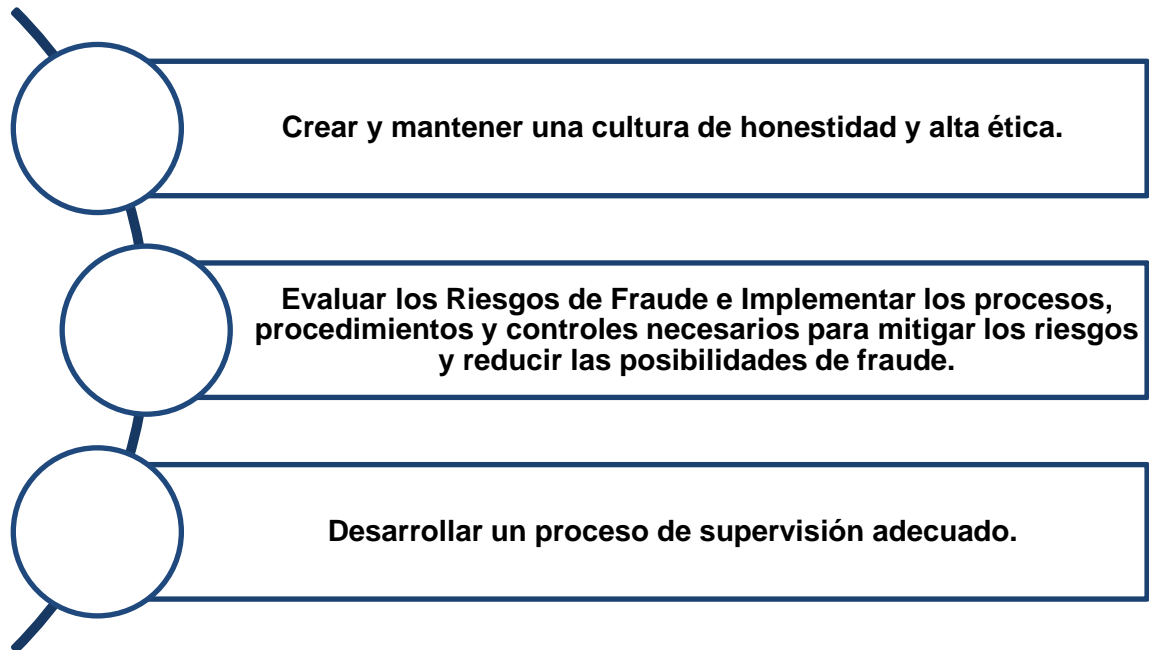
altamente vulnerables al fraude como lo menciona el Reporte a las Naciones de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificado.

Menciona además que algunos controles requieren de una mayor inversión y no son factibles de establecerse en las organizaciones pequeñas, sin embargo, existen cuatro clases de controles que pueden ser establecidos y pueden aumentar la capacidad de estas pequeñas empresas de proteger sus recursos frente al fraude.

- ✓ Código de Conducta.
- ✓ Política anti – fraude.
- ✓ Procedimiento de revisión.
- ✓ Programas de capacitación anti – fraude.

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados publicó en el 2002, un documento denominado “Management Antifraud Programs and Controls” en el cual menciona que las medidas que adopta una organización para prevenir e impedir el fraude también puede ayudar a crear un buen ambiente de trabajo. En el mencionado documento se puede identificar las medidas sugeridas a las organizaciones para prevenir, disuadir y detectar fraude, las mismas que se presentan en la siguiente ilustración No. 16

Ilustración 16:
MEDIDAS PARA PREVENIR Y DETECTAR LOS FRAUDES



Fuente: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, 2002.

2.9.1. CREAR UNA CULTURA DE HONESTIDAD Y ÉTICA

Como lo hemos mencionado en párrafos anteriores la ausencia de ética y valores en el personal de una empresa se encuentran relacionadas directamente con el sentimiento de justificación que se genera al momento de cometer algún ilícito, es por esta razón que el defraudador crea un estado mental que elimina cualquier acto deshonesto que pudiera realizar y lo convierte en correcto.

La creación de una cultura de honestidad y ética es responsabilidad de la empresa, específicamente de la alta dirección; quienes son los encargados de comunicar a su recurso humano del comportamiento esperado dentro de la organización. Si la alta dirección es capaz de lograr este comportamiento

dentro de sus trabajadores es muy probable que pueda cubrir riesgos como información financiera fraudulenta, apropiación indebida de activos y corrupción.

El Management Antifraud Programs and Controls menciona que para crear una cultura de honestidad y alta ética debe incluir lo siguiente:

2.9.1.1. FIJAR EL TONO DE LA ORGANIZACIÓN

La alta dirección de una organización no puede actuar de una manera y esperar que los demás empleados se comporten de una manera diferente; es decir, debe predicar con el ejemplo. La administración debe de comunicar a los empleados que las acciones o actitudes deshonestas y un comportamiento poco ético no serán tolerados.

La alta dirección para crear un ambiente antifraude eficaz debe crear una cultura alta de valores fundamentado en la integridad y para esto el Management Antifraud Programs and Controls menciona que un sistema de valores se ve presentado en un documento formal; es decir, en un código de conducta, el mismo que debe reflejar los principales valores de la empresa y guiar a los empleados en sus decisiones laborales.

2.9.1.2. CREACIÓN DE UN AMBIENTE POSITIVO DE TRABAJO

Un condicionante que podría generar un comportamiento deshonesto se presenta cuando los empleados de una organización se encuentran insatisfechos de la misma debido a injusticias por parte de la administración.

Los resultados de la investigación realizada en el Management Antifraud Programs and Controls indican que la mala conducta en un empleado es menos frecuente cuando éstos presentan sentimientos positivos hacia una entidad. Los factores que podrían crear un ambiente positivo de trabajo para reducir actos deshonestos dentro de una organización son los que se mencionan se mencionan en la Tabla No. 2

Tabla 2:
**FACTORES PARA CREAR UN AMBIENTE LABORAL
POSITIVO**

Adecuados sistemas de reconocimiento y recompensas a los empleados.
Igualdad de oportunidades laborales entre los empleados.
Políticas de tomas de decisiones orientadas al trabajo en equipo.
Administración de programas de compensaciones.
Administrar programas de capacitación y desarrollo de la carrera de los empleados.

Fuente: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, 2002.

**2.9.1.3. CONTRATAR Y PROMOVER EMPLEADOS
ADECUADOS**

Una inadecuada selección dentro de una pequeña empresa provocará la contratación de un personal deshonesto y poco confiable, especialmente para los puestos de mayor responsabilidad.

Si la empresa busca una efectiva prevención de fraude debe poseer políticas definidas y efectivas para disminuir el riesgo de contratación de personal con bajos niveles de honestidad. Los procedimientos de contratación proactivos podrían incluir los siguientes puntos:

- ✓ Investigar los antecedentes de las personas consideradas para un cargo.
- ✓ Confirmar profundamente la formación educativa, historial de empleo y personas de referencia del posible candidato.
- ✓ Realizar una evaluación de cómo cada uno de los empleados ha contribuido a la creación de un adecuado ambiente de trabajo.

2.9.1.4. ENTRENAMIENTO ADECUADO DEL PERSONAL EN VALORES

La alta dirección tiene la obligación de entrenar a los empleados con valores y código de conducta de la entidad al momento de su contratación. Además de la formación de los empleados recibida inicialmente, deben recibir cursos de actualización de forma periódica.

2.9.1.5. CONFIRMAR LA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS

Todos los empleados de la alta dirección, de la función financiera y empleados de las áreas expuestas a un comportamiento poco ético serán responsables de actuar bajo el código de conducta de la organización.

2.9.1.6. MANTENER UNA DISCIPLINA CONTRA EL FRAUDE

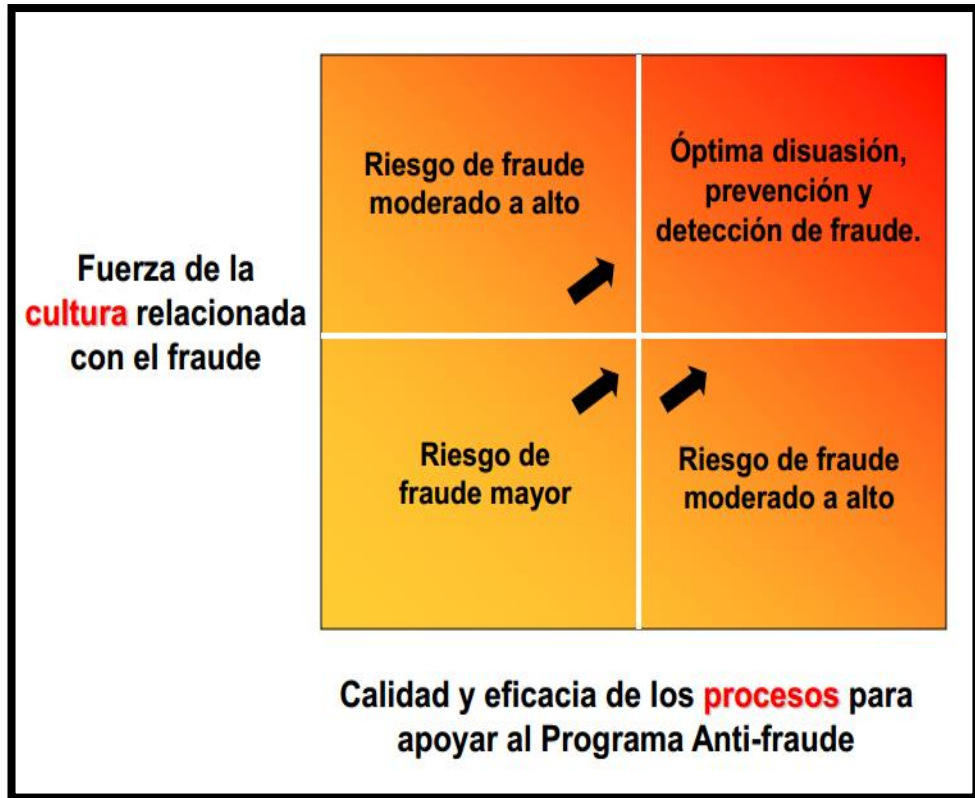
La más mínima acción o actitud deshonestas de algún empleado debe ser sancionada inmediatamente por la alta dirección, para poder lograr un mensaje disuasivo a toda la entidad.

En el Management Antifraud Programs and Controls se menciona acciones que se deberían tomar como repuestas a un supuesto incidente de fraude:

- ✓ Efectuar una investigación a fondo del incidente.
- ✓ Tomar acciones apropiadas y consistentes contra los infractores.
- ✓ Evaluar y mejorar los controles que han sido vulnerados.
- ✓ Empezar un proceso de comunicación para reforzar los valores de la entidad, código de conducta y expectativas.

Por lo tanto, implementando una verdadera cultura antifraude en función de un perfil de honestidad e integridad, beneficiará a que la organización logre prevenir y detectar de forma óptima cualquier irregularidad que se presente, José Claudio Treviño, de la firma auditora Ernst & Young en una publicación de “Prevención del Fraude en materia de Seguros” realizada en el año 2012, destaca la importancia de mantener una cultura antifraude en las organizaciones, y presenta una evaluación del programa antifraude en función de la cultura, a través de matriz de maduración antifraude, la misma que puede visualizarse en el Gráfico No. 10 que se encuentra a continuación:

**Gráfico 10:
MATRIZ DE MADURACIÓN ANTIFRAUDE**



Fuente: José Claudio Treviño, de la firma Auditora Ernst & Young, 2012.

Como podemos observar en el Gráfico No.10, se realiza una evaluación de los procesos del programa antifraude en relación con la cultura, y se analiza que para que exista una óptima disuasión, prevención y detección de fraudes, la organización debe disponer de una fuerza de cultura antifraude alta que complemente la calidad y eficacia de los procesos para apoyar el programa antifraude, por consiguiente, al no orientar la organización bajo estos parámetros se encontrará expuesta a que los riesgos de fraude sean mayores y le perjudiquen significativamente.

2.9.2.EVALUACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES ANTIFRAUDES

Como hemos mencionado en los párrafos anteriores el modelo de triángulo de fraude está compuesto de 3 componentes que están presentes al momento de cometer un acto deshonesto como lo son la presión, oportunidad y la racionalización.

Según el Management Antifraud Programs and Controls recomienda que las organizaciones deban ser proactivas para reducir los riesgos de oportunidades de fraude y deben tener en cuenta los puntos que se muestran en la Ilustración No. 17 presentada a continuación:

Ilustración 17:
CONTROLES ANTIFRAUDES

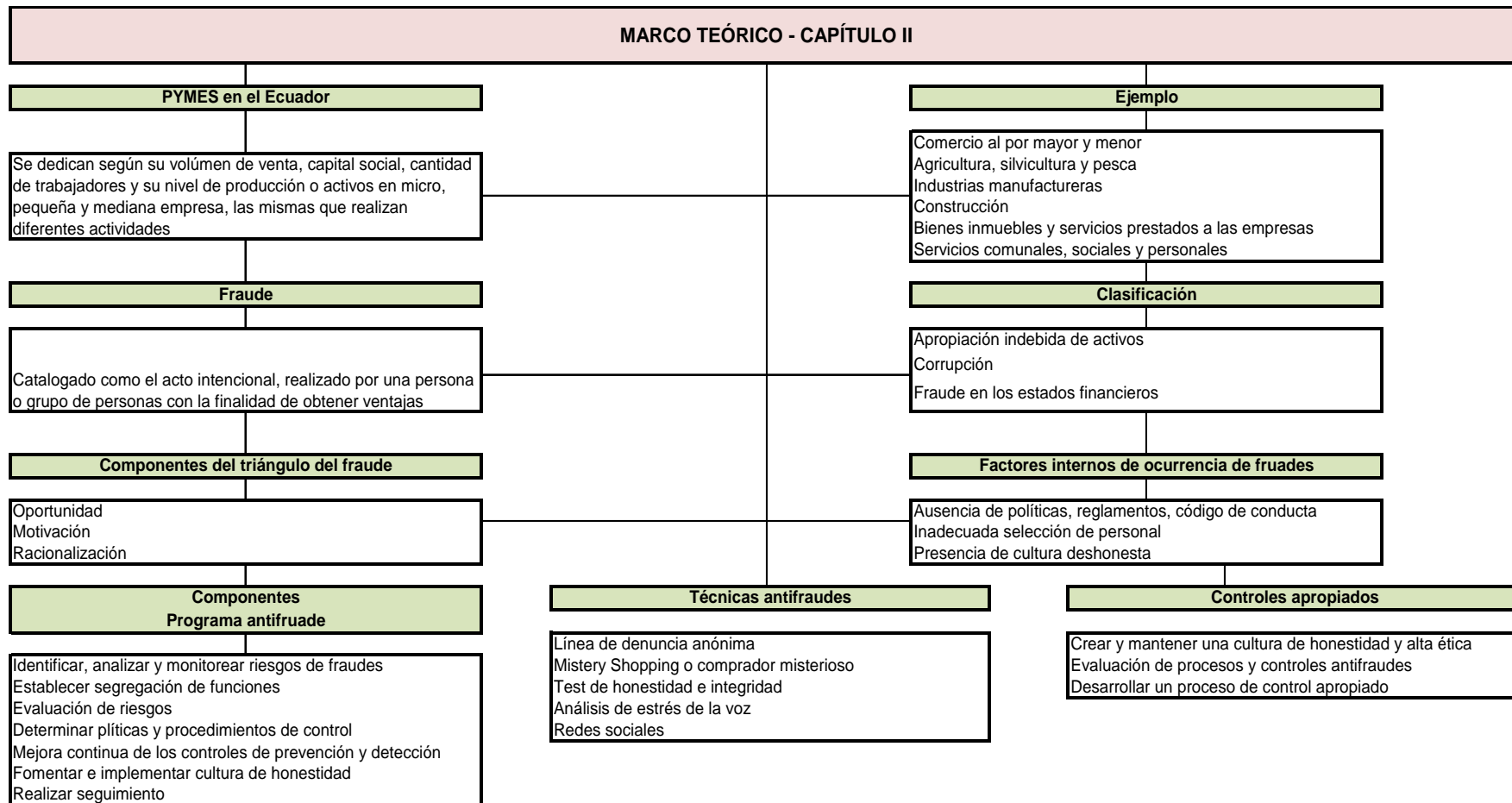
Identificar y medir los riesgos de fraude	Mitigar los riesgos de fraude	Ejecución y seguimiento de los controles internos apropiados
<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección es la única responsable de establecer, evaluar los riesgos y prevención de fraude en su organización. Este proceso debe de considerar la vulnerabilidad de la entidad sobre información financiera fraudulenta, apropiación indebida de activos y corrupción. La administración debe de estar consciente que no importa el tamaño de la organización ya que cualquier empresa está expuesta a sufrir fraude sino cuenta con una adecuada identificación y evaluación de los riesgos de fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección puede llegar a mitigar el riesgo de fraude al eliminar ciertos procedimientos inadecuados a la detección y prevención del fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que la alta dirección ha realizado la evaluación y medición del riesgo de fraude, la organización podrá identificar los procesos, controles necesarios para mitigar los riesgos identificados.

Fuente: Adaptado de Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, 2002.

2.9.3.DESARROLLAR UN PROCESO DE SUPERVISIÓN APROPIADO

Una vez que se ha desarrollado una cultura de honestidad y evaluación de procesos y controles antifraudes la alta dirección se encuentra en la obligación de implementar un proceso de monitoreo constante de los controles antifraudes para lograr el éxito en cuanto a la detección y prevención del fraude. Esta actividad por lo general la puede ser realizada por muchos dentro y fuera de la entidad; sin embargo debe estar bajo la supervisión del comité de auditoría o a falta de éste por la Junta Directiva.

**Gráfico 11:
FICHA DE RESÚMEN DE MARCO TEÓRICO**



CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

El Capítulo 3, se encuentra orientado en el estudio de la metodología de investigación seleccionada, en la cual se estudiará y definirá, el enfoque y diseño del método de investigación elegido, considerando las características y ventajas que proporciona en nuestro proyecto de estudio.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández & Baptista (1997) afirman que existen 4 tipos de investigaciones que son la *“Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa”*.

En nuestro proyecto de investigación hemos seleccionado el tipo de investigación descriptiva, en donde los autores mencionan lo siguiente: *“El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Una investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 1997)

Por lo tanto, en nuestro proyecto de investigación escogeremos los principales procesos del negocio de la pequeña empresa sujeta a estudio, con la finalidad de describir posibles debilidades en las gestiones administrativas y operacionales.

A su vez hemos identificado que en nuestro proyecto se aplicará el tipo de investigación explicativa, Hernández, Fernández & Baptista (1997) menciona que en este tipo de investigación se procede a explicar de manera detallada los eventos tal cual como se observan y ocurren. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 1997)

Basándonos en este concepto podemos decir que una vez efectuada la descripción de debilidades en las gestiones administrativas y operacionales, procederemos a explicar mediante un análisis y evaluación, las principales razones por las cuales se presentan estas irregularidades en la pequeña empresa sujeta a estudio.

Fernández, Hernández y Baptista (2006) definen a la investigación cualitativa, como un estudio enfocado a la exploración y descripción de eventos o situaciones, que van de lo particular a lo general, considerando que la información se obtiene de la realidad, emociones, experiencias y vivencias de los participantes del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006)

Utilizar este tipo de metodología en nuestro proyecto, permitirá que obtengamos evidencia de la realidad de la empresa, utilizando las diferentes herramientas cualitativas, tales como entrevistas, observación y cuestionarios, que servirán en lo posterior de soporte para nuestra investigación específica en la empresa Cremer S.A. con la finalidad de dar respuesta a posibles eventualidades que se presenten.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el mecanismo que se define y utiliza con la finalidad de obtener información suficiente para sustentar un estudio, la misma que dispone de dos diseños que son el experimental y el no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Nuestro proyecto de investigación se basará en el diseño no experimental, el cual tiene como propósito, realizar una observación del evento tal cual como ocurre, para en lo posterior, efectuar un análisis del mismo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006). En este tipo de diseños no experimentales, como su nombre lo indica, la información obtenida es de primera mano, por consiguiente mediante la técnica cualitativa de la observación evidenciaremos las situaciones posibles de debilidades en las gestiones administrativas y operacionales en la pequeña empresa sujeta a estudio para posteriormente analizarlo.

En esta investigación, la información recolectada corresponde a un solo fenómeno de estudio, que se desarrollará en una pequeña empresa “Cremer S.A.” en un solo período de tiempo.

3.3. MÉTODOS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Munarriz (1992) señala que los métodos y técnicas en la investigación cualitativa son diversos y cuentan con varios procedimientos para la obtención de información, la misma que será utilizada para en lo posterior emitir criterios, interpretar datos, explicar, dar una conclusión y recomendación final. (Munarriz, 1992)

Una vez definido el tipo, el enfoque, el diseño de la investigación y determinado las técnicas para la recolección de datos, podemos identificar dos métodos cualitativos que a nuestro criterio son los más idóneos para el desarrollo de este proyecto de investigación, por una parte un nivel orientado a la necesidad de cambio y mejora que se traduce en el proceso de investigación-acción realizado directamente con el Gerente General de la pequeña empresa Guayaquileña Cremer S.A. y por otra parte para obtener una comprensión e interpretación profunda de los acontecimientos ocurridos dentro de la empresa seleccionada nos basaremos en el proceso del estudio de un sólo caso.

Munarriz (1992) analiza los métodos de investigación – acción y al estudio de casos y los considera como los 2 métodos más empleados en la Investigación cualitativa.

A continuación presentaremos un resumen, características y ventajas de los dos métodos anteriormente mencionados para posteriormente presentar la metodología combinada definida con los puntos más importantes de ambos métodos que servirá para la realización de este proyecto de estudio.

3.3.1.MÉTODO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Según Kurt Lewin (1946), uno de los autores más citados define la investigación – acción como una indagación en grupos que enfrentan problemas, con la finalidad de participar para la mejora de su situación, a través de un plan de acción.

Cohen (1990) analiza que el método de investigación – acción, inicia en primera instancia, con el diagnóstico de lo que se pretende estudiar, es decir, con un análisis amplio de los problemas y situaciones con sus posibles soluciones, para posteriormente realizar una validación del plan de mejora.

El diseño que se ajusta a este proyecto es la *investigación-acción práctica* debido a que según Creswell señala que en este diseño el investigador se involucra directamente con los participantes con el objetivo de tener un conocimiento amplio de lo que ocurre dentro del fenómeno, para posteriormente proceder a solucionar los problemas mediante el plan de mejora que se estructure con esa finalidad.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de las principales herramientas para llevar a cabo este método, es la elaboración de un plan o también denominado estrategias de mejoras, en donde se detallará todos los datos recopilados en el proceso del estudio, incorporando soluciones

prácticas para generar el cambio, según lo señalado por los autores los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2006).

En la tabla No. 3 se presentan los elementos más comunes de un plan de acción de acuerdo con Stringer (1999) y Creswell (2005):

Tabla 3:
ELEMENTOS DE UN PLAN DE ACCIÓN

1. <i>Prioridades (aspectos a resolver de acuerdo con su importancia).</i>
2. <i>Metas (objetivos generales o amplios para resolver las prioridades más relevantes).</i>
3. <i>Objetivos específicos para cumplir con las metas</i>
4. <i>Tareas (acciones a ejecutar, cuya secuencia debe definirse: qué es primero, que va después, etc.)</i>
5. <i>Personas (qué o quienes serán responsables de cada tarea)</i>
6. <i>Programación de tiempos (programación): determinar el tiempo que tomará realizar cada tarea o acción</i>
7. <i>Recursos para ejecutar el plan</i>

Fuente: Stringer (1999) y Creswell (2005) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006).

3.3.1.1. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

En la tabla No. 4 se detallan las características del método de investigación-acción de acuerdo al autor Kurt Lewin:

Tabla 4:
CARACTERÍSTICAS DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
CONTEXTO SITUACIONAL	Diagnóstico de un problema o fenómeno en un contexto específico, intentando resolverlo
GENERALMENTE COLABORATIVO	Equipos de colabores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.
PARTICIPATIVA	Miembros del equipo de trabajo forman parte de la mejora de la investigación
AUTO-EVALUATIVA	Las modificaciones son evaluadas continuamente
ACCIÓN-REFLEXIÓN	Se Reflexiona sobre el proceso de investigación y se acumula evidencia empírica (acción) desde diversas fuentes de datos. También se debe acumular una diversidad de interpretaciones que enriquezcan la visión del problema para su mejor solución.
APLICACIÓN INMEDIATA	Los hallazgos se aplican de forma inmediata

Fuente: Kurt Lewin (1947) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006).

Conforme en lo descrito en la tabla No. 4 sobre las características de investigación - acción que son consideradas importantes, podemos tener un entendimiento más amplio sobre esta metodología.

En este proyecto de investigación podemos identificar que el contexto situacional y la acción - reflexión son las características que se acoplan al objeto de estudio, de acuerdo al diagnóstico de un problema o fenómeno en un contexto específico como lo es el caso de Cremer S.A. por medio de la recolección de diversas fuentes de datos que nos permitirá obtener una mejor visión del fenómeno para recomendar la solución a los problemas identificados.

En la Tabla No. 5 y No. 6 se detallan las características y ventajas que posee la mencionada metodología en el proyecto de investigación, conforme a las características descritas anteriormente.

Tabla 5: CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO INVESTIGACIÓN - ACCIÓN RELACIONADAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERÍSTICAS
1. Indagar y obtener conocimiento sobre el fenómeno o situación sujeta a estudio.
2. Determinar los colaboradores principales para la recolección de datos.
3. Establecer el plan de mejora del fenómeno sujeto a investigación.
4. Monitoreo continuo del plan de mejora y evaluar sus resultados constantemente.

Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández y Batista, (2006)

Tabla 6:
**VENTAJAS AL APLICAR EL MÉTODO INVESTIGACIÓN-
ACCIÓN RELACIONADAS AL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN**

VENTAJAS
1. Genera conocimientos tanto al investigador como a los involucrados en el estudio.
2. En base al análisis del fenómeno se determinan las necesidades y opciones de cambio.
3. Permite el desarrollo de soluciones prácticas para un problema o fenómeno determinado.

Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández y Batista, (2006).

En la tabla No. 7 se detallan las fases esenciales para aplicar el método de investigación – acción según Stringer (1999)& Sadín (2003), citado en Hernández, Fernández y Baptista 2006.

Tabla 7:
FASES DE INVESTIGACIÓN - ACCIÓN

FASES DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN
1. Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo
2. Observar el problema de investigación y recolectar datos.
3. Analizar e interpretar de la evidencia encontrada
4. Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio
5. Proponer e implementar mejoras y evaluar resultados.

Fuente: Adaptado de Conceptos de Stringer (1999) y Sadín (2003), citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006).

3.3.2.METODO DE ESTUDIOS DE CASOS

Robert K.Yin, uno de los autores tomados como referencia principal en la utilización del método de estudio de casos, señala que este método es empleado para el estudio de un fenómeno en su entorno natural, es decir, se analiza e interpreta un caso en particular, con la finalidad de obtener un conocimiento profundo del mismo.

Bernal (2006), señala que el estudio de casos se centra en describir y explicar el fenómeno estudiado y considera a esta metodología como un tipo de investigación que puede ser empleada con buenos resultados en diferentes ramas de estudio, como por ejemplo:

- ✓ *Las ciencias sociales,*
- ✓ *En la psicología,*
- ✓ *En la educación,*
- ✓ *Salud,*
- ✓ *y actualmente en los campos de la economía y la administración.*

En la tabla 8 presentamos la clasificación de los estudios de caso de acuerdo a Robert K. Yin:

Tabla 8:
CLASIFICACIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS

CONCEPTO	CLASIFICACIÓN
Según el objetivo de la estrategia	Descriptivos
	Exploratorios
	Ilustrativos
	Explicativos
Con respecto al número de casos que conforman un estudio	Un caso único
	Múltiples o comparativos casos

Fuente: Robert K. Yin, 1994

3.3.2.1. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTUDIO DE CASOS

La autora Pérez Serrano (1994) define 4 características que posee el método de estudio de casos que son consideradas las principales para definir correctamente este método de estudio (Pérez Serrano)

En la siguiente tabla No. 9 se detalla las características particulares del método estudio de casos.

Tabla 9:
CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE CASOS

CARÁCTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Particularista:	Se encuentra orientada a comprender profundamente la realidad singular que puede ser un individuo, un grupo o situación. Se basa en la comprensión del caso como característica útil para descubrir y analizar situaciones únicas.
Descriptivo:	Se consideran variables para la descripción de una situación o fenómeno.
Heurístico:	Su finalidad es la de aclarar o confirmar algo que ya es conocido. Se considera para la toma de decisiones y propuestas iniciales de acción.
Inductivo:	Se obtienen conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares que permite establecer una hipótesis

Fuente: Pérez Serrano, 1994

Conforme al cuadro aclaratorio presentado anteriormente, las características que posee esta metodología según la autora Pérez Serrano, permiten obtener un conocimiento más claro de la misma.

Por lo tanto hemos identificado que las características particularistas y descriptivas se ajustan a nuestro proyecto de estudio, debido a que en el presente trabajo, mediante la comprensión de un caso en particular, descubriremos y analizaremos hechos o eventos ocurridos en la pequeña empresa Cremer S.A., para posteriormente proceder a la descripción de las situaciones más relevantes que se hayan identificado en el proceso de estudio.

En la Tabla No. 10 y No. 11 se enumeran las características y ventajas que posee la mencionada metodología en el proyecto de investigación, conforme a las características descritas anteriormente.

Tabla 10:
CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO ESTUDIO DE CASOS
RELACIONADAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERÍSTICAS
1. Seleccionar un caso único para desarrollar el estudio.
2. Explorar la situación o fenómeno sujeta a estudio para obtener una comprensión y entendimiento del mismo.
3. Ampliar la comprensión y determinar las conclusiones del caso estudiado para la toma decisiones.
4. Obtener conclusiones generales partiendo de las situaciones en que se presentan los fraudes.

Fuente: Adaptado de Pérez Serrano, 1994

Tabla 11:
VENTAJAS AL APLICAR EL MÉTODO ESTUDIO DE CASOS
RELACIONADAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

VENTAJAS
<p>1. Permite obtener un entendimiento amplio de la situación o fenómeno a partir de las prácticas y experiencias reales de las personas, empresas e instituciones involucradas en el proceso de estudio.</p>
<p>2. El estudio de casos se considera como una investigación – acción más amplia que puede contribuir a cambiar las prácticas del problema de estudio.</p>
<p>3. El estudio de casos permite efectuar análisis posteriores, basados en las fuentes de datos obtenidas que servirán para estudios futuros.</p>

Fuente: Adaptado de Pérez Serrano, 1994

Varios autores, poseen diferentes criterios con respecto a la estructura del Método de Estudio de casos, debido a que no existe una estructura definida para esta metodología según Stake, sin embargo, se utilizó como referencia las propuestas presentadas por Monter, León & Robert K. Yin. Las mismas que se detallan en la tabla No. 12 y No. 13, respectivamente.

Tabla 12:
FASES ESTUDIO DE CASO SEGÚN MONTERO Y LEÓN

MONTERO Y LEÓN (2002)
1. Selección y definición del caso
1. Elaboración de una lista de preguntas
2. Localización de las fuentes de datos
3. Análisis e interpretación
4. Elaboración del Informe

Fuente: Montero y León (2002)

Tabla 13:
FASE ESTUDIO DE CASO SEGÚN ROBERT K. YIN

ROBERT K. YIN (1989)
1. Las preguntas de Investigación
2. Las proposiciones teóricas
3. Las unidades de análisis
4. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos

Fuente: Robert K. Yin (1989)

3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dankhe (1986) define dos tipos de fuentes de información:

- ✓ *Primarias*
- ✓ *Secundarias*

Las fuentes primarias son aquellas obtenidas a través de la revisión de bibliografía, proporcionando así, información de primera mano.

Para nuestro proyecto de investigación, la técnica cualitativa que utilizaremos para la recolección de información primaria será las entrevistas cualitativas, debido a que permite realizar un intercambio de información valiosa, entre el entrevistador y entrevistado.

Munarriz (1992) señala que la técnica de entrevista cualitativa es utilizada tanto para el método de investigación – acción como para el método de estudio de caso, debido a que aporta con información general y específica, permitiendo así, comprender a profundidad, situaciones o eventos observados durante el proceso de investigación que en lo posterior servirá para

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación elaboraremos un guion de preguntas, las mismas que serán aplicadas en primera instancia a los dueños de la pequeña empresa sujeta a estudio, para en lo posterior realizarla a los principales jefes departamentales con el objetivo de validar información.

Las fuentes secundarias consisten en realizar recopilaciones de diferentes fuentes de información que sustenten y se adecuen a nuestro trabajo en particular.

Por consiguiente, para nuestro proyecto de investigación emplearemos información proporcionada con la debida autorización de la pequeña empresa sujeta a estudio, acerca de los procesos de control (si lo hubiere) de las áreas funcionales más importantes del negocio. De igual forma recopilaremos información de fuentes externas que las obtendremos a través de libros, tesis, artículos referentes al sector, revistas especializadas, y sitios web confiables.

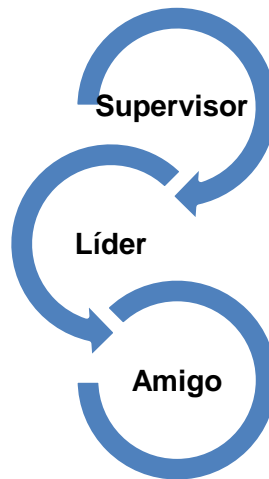
3.4.1.LA ENTREVISTA CUALITATIVA COMO TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La entrevista cualitativa es empleada para efectuar la recopilación de información, a través, de una comunicación directa, íntima y abierta que mantiene el investigador con el entrevistado.

Hernández, Fernández y Baptista, (2006) señalan que la recolección de información tiene como objetivo entender y analizar un fenómeno, evento o problema con la finalidad de responder a las preguntas del problema de investigación y proveer en lo posterior conocimiento a través del entendimiento del origen de dichas situaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006)

En la Ilustración No. 18 se destaca tres posturas que puede adoptar un buen investigador cualitativo según Mertens (2005):

Ilustración 18:
PAPELES QUE DESEMPEÑA UN INVESTIGADOR EN EL ESTUDIO DE UN FENÓMENO



Fuente: Mertens (2005) citado en el libro Metodología de la Investigación, 2006.

3.4.1.1. PAPELES QUE DESEMPEÑA UN INVESTIGADOR EN EL ESTUDIO DE UN FENÓMENO

3.4.1.1.1. EL INVESTIGADOR COMO SUPERVISOR

El papel de supervisor refleja autoridad frente a los integrantes que están siendo investigados, por lo tanto, puede presenciar rechazo por parte de los individuos debido a que es considerado una amenaza al ser una persona que tiene como objetivo detectar problemas o acontecimientos irregulares.

3.4.1.1.2. EL INVESTIGADOR COMO LÍDER

Este rol, aparte de realizar supervisión también es complementado con la coordinación de actividades entre los miembros del fenómeno que está siendo sujeto a estudio, por lo tanto, al ser una persona que guía a un grupo suele tener más acceso pero no total a la recolección efectiva de datos.

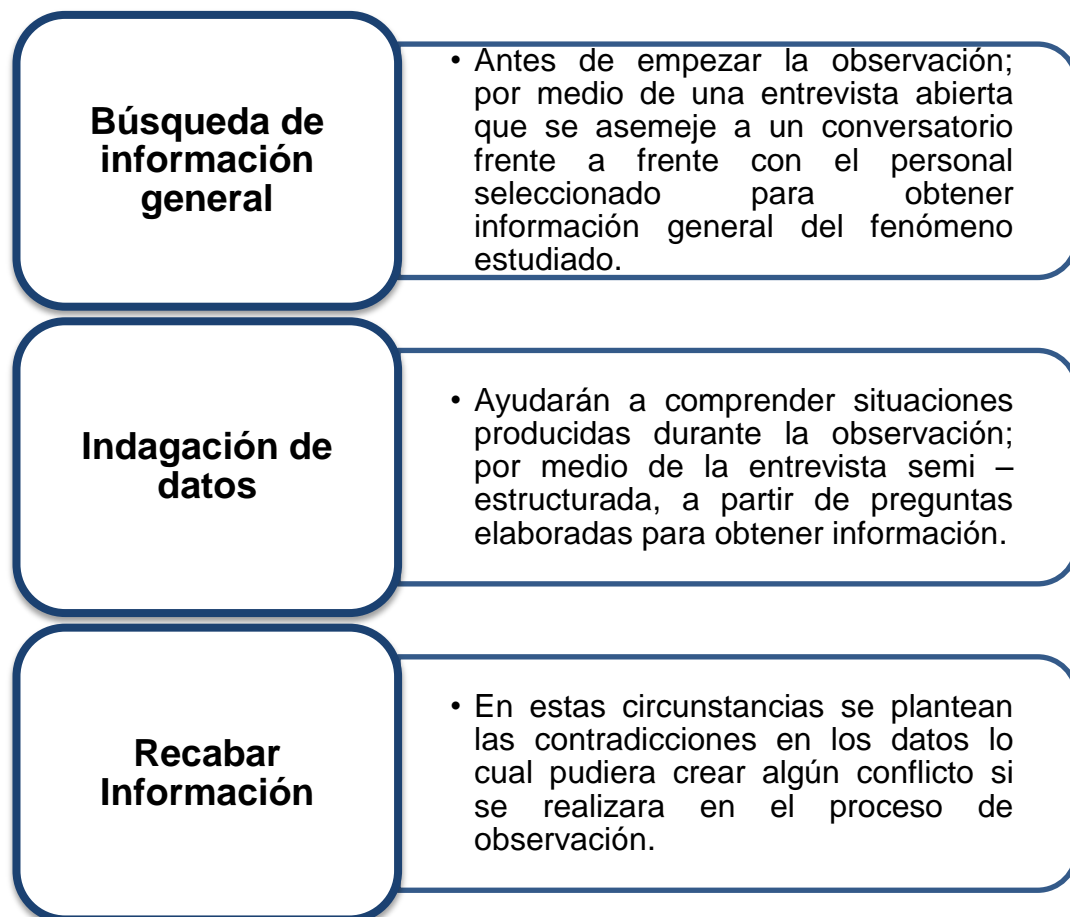
3.4.1.1.3. EL INVESTIGADOR COMO AMIGO

El papel de comportarse como un amigo para recolectar información suele ser el más adecuado para el investigador de hechos, ya que al no presentar ninguna autoridad los lazos entre el investigador e investigado pueden verse afianzados, sin embargo, para evitar que la información obtenida pueda verse afectada o falseada, es necesario mantener y recordar la postura de investigador de hechos.

Por lo tanto, para nuestro proyecto de investigación, la entrevista cualitativa se basará en un conversatorio entre el investigado y el investigador con el objetivo de entender, por medio de palabras sencillas del sujeto entrevistado, situaciones o problemas de un caso en particular.

Begoña Munarriz (1992), señala que la técnica de la entrevista cualitativa, puede ser utilizada como fuente de información tanto para el estudio de casos como para el método investigación - acción y puede emplearse en diferentes etapas de la investigación, tal como se describe en la ilustración No. 19

Ilustración 19:
ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DONDE SE UTILIZA LA
TÉCNICA DE ENTREVISTA CUALITATIVA



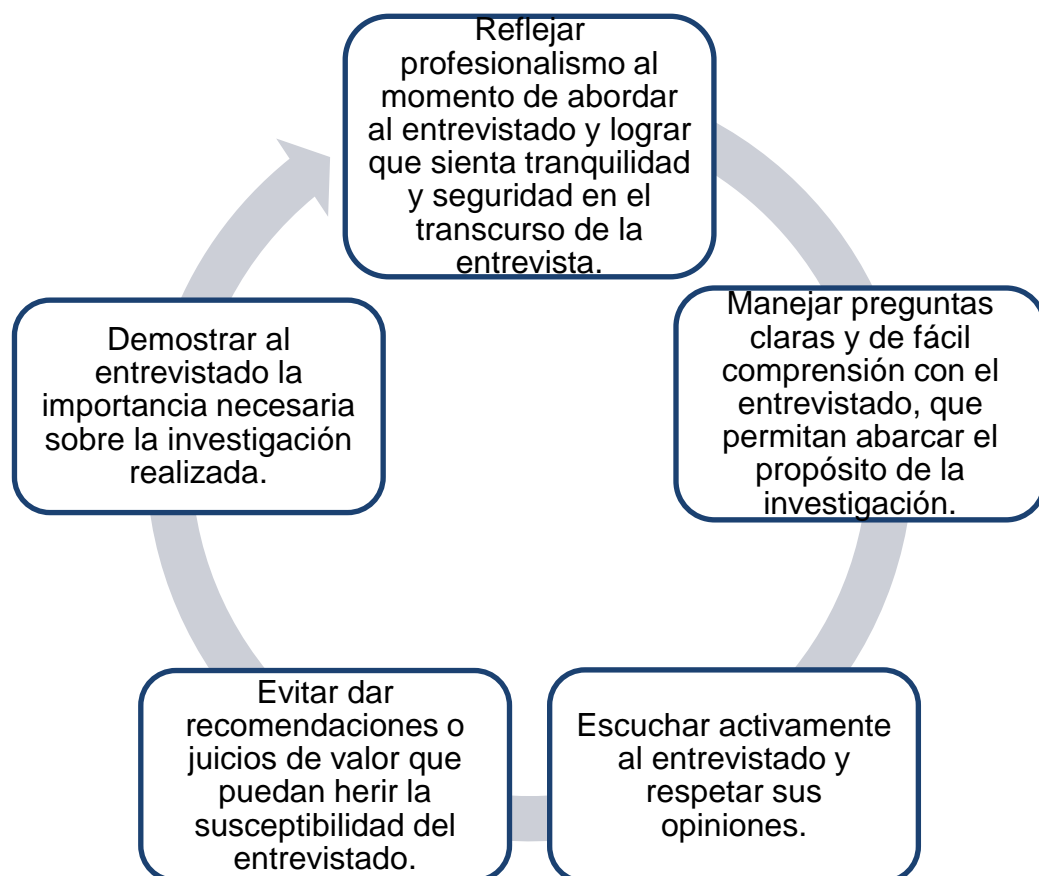
Fuente: Técnicas y Métodos de Investigación Cualitativa, Begoña Munarriz, 1990.

Taylor y Bogdan (1987) consideran que en las investigaciones donde la entrevista es utilizada como la principal técnica para la obtención de la información, será necesaria una entrevista a profundidad efectuando reuniones frecuentes con los investigados, en este caso los integrantes de la empresa Cremer S.A.

Las preguntas desarrolladas serán del tipo ¿Cómo?, ¿Por Qué?; es decir exploratorias que ayudarán al entrevistador a obtener la información y evidencia necesaria del fenómeno estudiado.

Existen aspectos importantes que el investigador debe de tomar en cuenta al momento de realizar una entrevista a profundidad según mencionan algunos autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2005; Lucca y Berríos, 2003 y Guardián, 2010) para obtener la información necesaria que permitirá realizar una entrevista con éxito, los mismos que se detallan en la ilustración No. 20.

Ilustración 20: ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR EL INVESTIGADOR AL MOMENTO DE REALIZAR UNA ENTREVISTA



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2005; Lucca y Berríos, 2003 y Guardián, 2010.

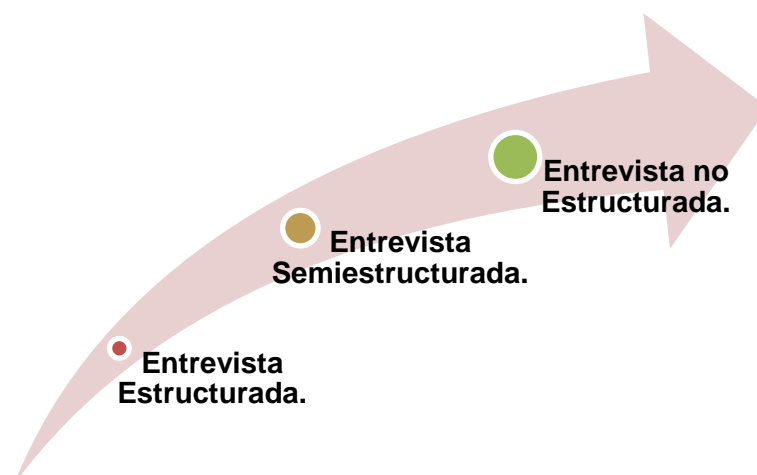
Poner en práctica estos aspectos es esencial para realizar una entrevista que nos permitirá obtener en el trabajo de investigación los resultados requeridos y necesarios para la recolección de datos e información.

3.4.1.2. TIPOS DE ENTREVISTAS CUALITATIVAS

Corbetta (2007), señala que la clasificación de la entrevista depende de la recolección de información que se espera realizar, es decir, si no se desea profundizar sobre un tema se debe efectuar un cuestionario con preguntas de tipo cerrada; por otro lado, si se desea conocer profundamente sobre una situación o hecho específico, lo más apropiado es efectuar una entrevista cualitativa, la misma que permite al entrevistado explicar con libertad su percepción sobre las cosas ya que la entrevista es una conversación abierta y flexible. (Corbetta, 2007)

Por lo tanto, para nuestro trabajo de investigación se utilizará instrumentos no estandarizados, como la entrevista, la misma que se puede clasificar de tres formas, tal como se muestra en la ilustración No.21

Ilustración 21: TIPOS DE ENTREVISTAS CUALITATIVAS



Fuente: Metodología y Técnica de Investigación (Corbetta, 2007).

3.4.1.2.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

En la entrevista estructurada, el entrevistador mantiene un guion de preguntas, las mismas que serán abordadas de una manera secuencial a cada uno de los entrevistados, con la finalidad de obtener información acerca de algún hecho en particular. En la mayoría de las ocasiones las posibles respuestas a éstas preguntas planificadas serán de tipo cerrado; es decir, podrán ser afirmativas, negativas o de una respuesta muy concreta y exacta.

3.4.1.2.2. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Este tipo de entrevistas se llevan a cabo a través de un guion de preguntas que pueden ser sujetas a cambio en el transcurso de la conversación con el entrevistado, con la finalidad de abordar el tema o temas que se consideren importantes.

Para este tipo de entrevistas, las posibles respuestas son de carácter abierto; por esta razón el entrevistador puede plantear las preguntas como él considere oportuno y en los términos en que le parezca conveniente para recabar todo tipo de información valiosa, garantizando de esta manera una libertad tanto para el entrevistado como el entrevistador de poder abordar los temas principales y de relevancia que consideren.

Cabe mencionar que para éste tipo de entrevista el investigador no planteará temas que no se encuentren dentro de la planificación o guion de los principales puntos necesarios para la recolección de información.

3.4.1.2.3. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Como hemos mencionado tanto para las entrevistas estructuradas o semiestructuradas el entrevistador prepara de antemano preguntas o temas que serán abordados durante el tiempo de la entrevista.

Por otro lado las entrevistas no estructuradas no mantienen un guion o planeación sobre preguntas o temas específicos a tratar, más bien el entrevistador planteará los temas que necesita conocer durante el lapso que dure la plática con el entrevistado, dejando que éste se sienta cómodo tomando siempre la iniciativa durante la entrevista e intervendrá únicamente cuando algún tema en particular desee que se profundice.

Al desarrollarse como una entrevista abierta pueden presentarse ocasiones donde el tema central de la conversación pueda desviarse en algún momento, por lo que será el entrevistador la persona encargada de redirigir la entrevista.

Creswell (2005) considera que las entrevistas cualitativas por su naturaleza no deben ser estructuradas sino abiertas y de libre contenido, con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información para poseer un entendimiento profundo de lo que se pretende investigar.

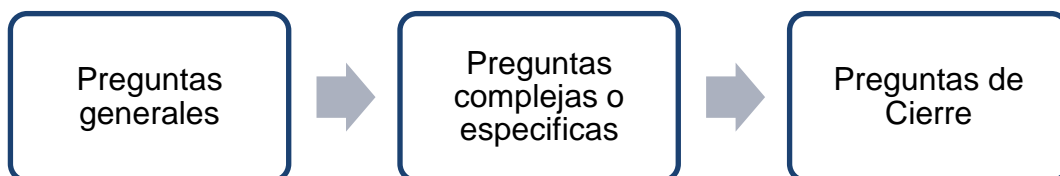
3.4.1.3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA ENTREVISTA CUALITATIVA

- ✓ Las entrevistas son efectuadas en diferentes fases o etapas dependiendo de la necesidad del investigador.
- ✓ El guion de preguntas para realizar la entrevista es adaptada al sujeto entrevistado.

- ✓ Los datos recolectados a través de la entrevista cualitativa son tomados de la realidad, experiencia y opinión expresada por los entrevistados.
- ✓ Tanto el entrevistador como el entrevistado intervienen en la coordinación y manejo de la conversación.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que en las entrevistas cualitativas se deben formular al inicio preguntas fáciles y generales y en lo posterior las preguntas específicas tal como se muestra en la ilustración No. 22

Ilustración 22:
ÓRDEN DE FORMULACIÓN DE PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA CUALITATIVA



Fuente: Metodología de la Investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2006)

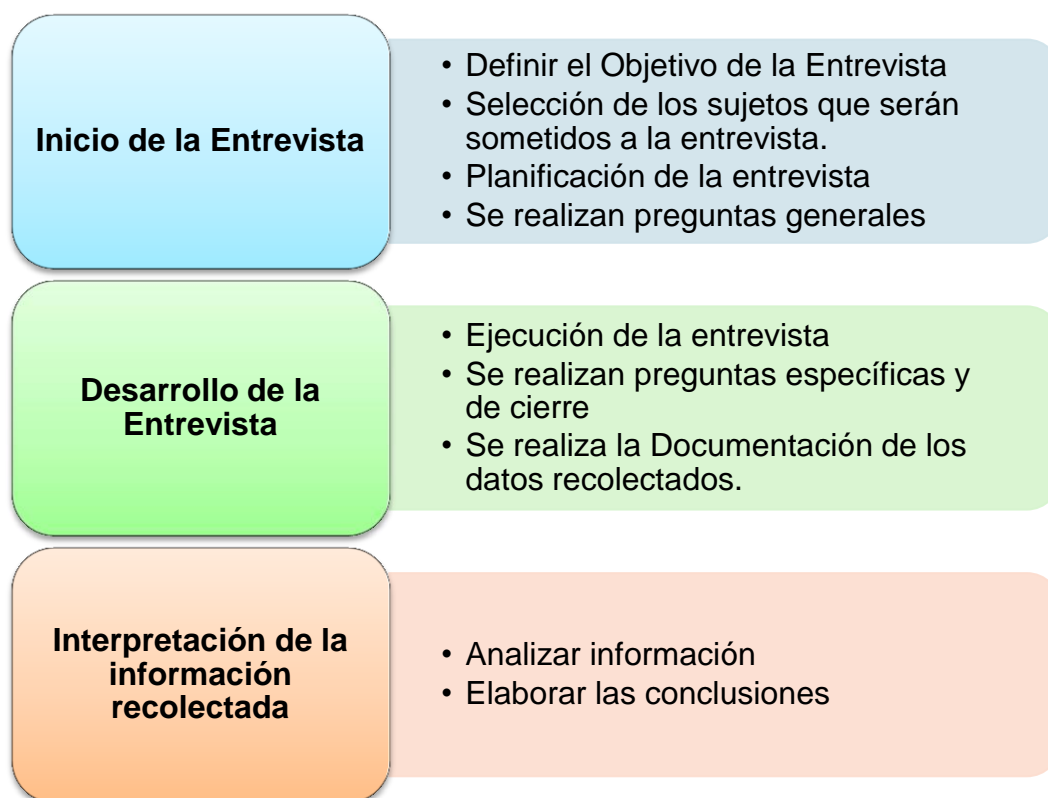
3.4.1.4. FASES EN LA ELABORACIÓN DE UNA ENTREVISTA CUALITATIVA

Para nuestro proyecto de investigación para tener la mayor cantidad de información y obtener un mejor entendimiento profundo del negocio, hemos elegido efectuar una entrevista cualitativa a profundidad.

Pilar Folgueiras Bertomeu en una presentación de la Universidad de Barcelona del 2009, expone los métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa e identifica las fases que se deben seguir para efectuar una entrevista cualitativa a profundidad. (Folgueiras Bertomeu, 2009), las mismas que se detallan en la ilustración No. 23

Ilustración 23:

FASES DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

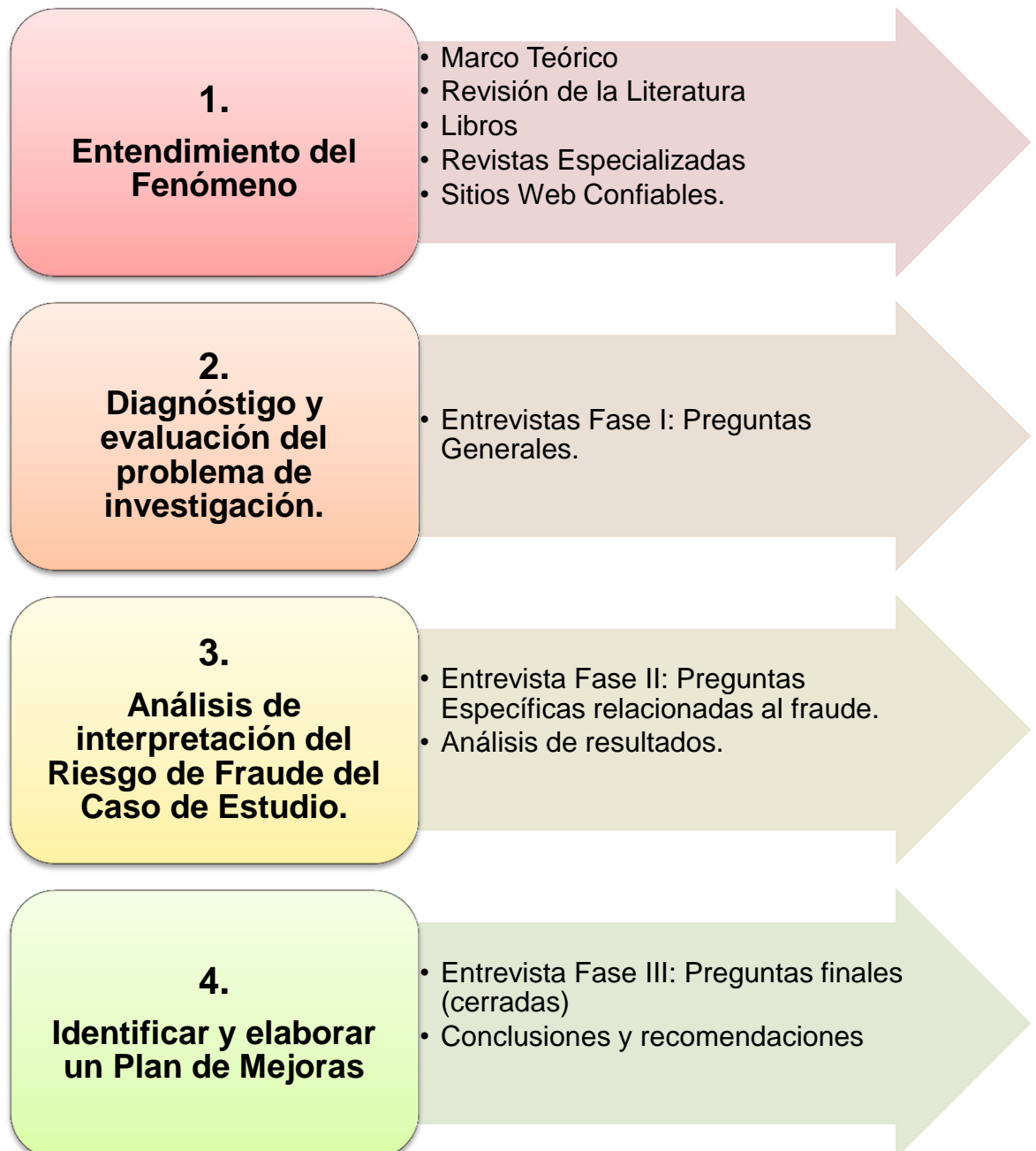


Fuente: Adaptado de Pilar Folgueiras Bertomeu, 2009.

Una vez determinadas las principales características, ventajas y fases del método de investigación – acción y de estudio de casos mencionados principalmente por los autores Kurt Lewin (1947) y Robert K. Yin (1989) respectivamente, y habiendo seleccionado y determinado las fases de la técnica de entrevista cualitativa, para recolección de información, en la

ilustración No. 24, hemos establecido una estructura basada en la combinación de estos dos métodos, la misma que será aplicada en el caso de estudio particular Cremer S.A.

Ilustración 24:
METODOLOGÍA APLICADA PARA EL ESTUDIO DE CREMER
S.A.



Fuente: Adaptada de Conceptos de Stringer (1999) y Sadín (2003), citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006); Montero y León (2002); Robert K. Yin (1989).

Por lo tanto, en nuestro proyecto de investigación se realizará entrevistas al Gerente General como experto del negocio con el objetivo de conocer y evaluar las debilidades de los controles en los procesos administrativos y operativos de la pequeña empresa, con la finalidad de identificar y elaborar las estrategias más adecuadas para la prevención del riesgo y detección de fraudes para Cremer S.A. mediante las técnicas de auditoría forense.

Cabe mencionar que en este proyecto de investigación no se planea una validación del modelo propuesto mediante la aplicación de las técnicas antifraudes aceptadas en primera instancia por el Gerente General de la pequeña empresa Cremer S.A., por lo que esto conllevaría un coste económico y tiempo significativos, quedando así, como una recomendación para la Gerencia a corto y mediano plazo.

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO EN CREMER S.A.

Considerando que el problema de investigación es evaluar que efecto tendría la no aplicación de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes en Cremer S.A., se procede a realizar el diagnóstico y evaluación de la entidad seleccionada para el estudio, con la finalidad de detectar cual es el impacto y nivel de exposición al fraude que presenta al no contar con estas técnicas de prevención.

Una vez efectuado el entendimiento del fenómeno de estudio a través del marco teórico, se pudo determinar la importancia y el impacto significativo que tienen las organizaciones pequeñas al no contar con políticas y estrategias antifraudes, por lo tanto, procedemos a realizar la segunda fase de la metodología de estudio, donde se elaboró una estructura combinada de dos métodos cualitativos, estudio de casos e investigación – acción; métodos que aportan al estudio profundo de un fenómeno o caso particular con el objeto de elaborar un plan de acción para la toma de decisiones respectivamente.

Este proyecto de investigación pretende estudiar las posibles condicionantes que provocan conductas deshonestas en la pequeña empresa comercializadora, dedicada a la venta de repuestos, partes y piezas para maquinaria agrícola con el propósito de elaborar la mejor estrategia para la prevención del riesgo y detección del fraude.

Es por esta razón que realizaremos un entendimiento y evaluación de los posibles riesgos de fraude en los principales procesos administrativos y operativos de la pequeña empresa Cremer S.A., a través de entrevistas cualitativas formuladas al Gerente General con la finalidad de obtener información precisa y directa basadas de una realidad.

4.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La técnica cualitativa utilizada en nuestro proyecto de investigación para la recolección de información sobre el fenómeno estudiado se encuentra basada en la Norma Internacional de Auditoría 240, en donde menciona que se deben realizar indagaciones o averiguaciones con el personal administrativo o cualquier otro empleado dentro de la entidad, con el objetivo de conocer alguna sospecha o presunto cometimiento de fraude que pueda perjudicar a la organización.

Según la SAS 99, menciona que para efectuar preguntas a la administración y otros empleados se deben considerar ciertos puntos con el objetivo de conocer las opiniones sobre el riesgo de fraude y los controles implementados por la organización. Hemos considerado para la elaboración de las preguntas en nuestro trabajo de investigación los siguientes puntos:

- ✓ Si la organización tiene un conocimiento o sospecha de algún cometimiento de fraude que pueda perjudicar a la entidad.
- ✓ Si la organización tiene conocimiento de comunicaciones recibidas por ex trabajadores sobre sospechas o cometimiento de fraudes.
- ✓ Si la administración mantiene programas y controles que permitan disminuir los riesgos de fraude dentro de la compañía.

- ✓ Si la organización da a conocer a sus trabajadores la posición que mantiene la administración con respecto a las buenas prácticas de negocio y comportamiento ético.

Por lo tanto, la entrevista a profundidad es la mejor opción para recabar dicha información. Esta entrevista se encuentra dividida en tres fases o etapas que son:

- Entrevista Inicial: En esta primera fase, se elaboran preguntas generales y sencillas con el objeto de obtener un entendimiento claro del negocio y a su vez determinar a través de la interpretación de la información recolectada cual es el nivel de exposición que tiene la empresa frente a los riesgos de fraudes.
- Entrevista de Desarrollo: En la segunda fase, al ya tener un conocimiento del negocio y nivel de exposición que enfrenta la empresa contra situaciones irregulares, se procede a realizar preguntas específicas con la finalidad de conocer si han ocurrido fraudes y cuál fue o es la estrategia (si la hubiera) para prevenir y detectarlos. Identificaremos las señales de advertencia que fomentan el cometimiento de actos deshonestos en la organización.
- Entrevista Final: En esta última fase una vez realizado el análisis e interpretación de toda la información recolectada, se procede a dar a conocer al Gerente General de la compañía Cremer S.A., las estrategias que hay disponibles en la actualidad para la prevención y detección de fraudes y este a su vez en conocimiento de su negocio decida cual poner en práctica.

4.1.1. PRIMERA FASE: INICIO DE LA ENTREVISTA A PROFUNDAD.

PREGUNTAS GENERALES REALIZADAS EN LA ENTREVISTA INICIAL A CREMER S.A.

Hemos considerado para la recolección de la información elaborar las preguntas que se detallan en la tabla No.14 presentada a continuación.

**Tabla 14:
PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA
A CREMER S.A.**

1. ¿A qué se dedica la compañía y cuál es la actividad principal de negocio?
2. ¿Cuánto tiempo de existencia tiene la empresa?
3. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?
4. ¿Cuántos locales comerciales posee?
5. ¿Dispone de un manual o estructura Organizacional?
6. ¿Posee planes estratégicos para la contratación del personal?
7. ¿Cuántos trabajadores posee la empresa?
8. ¿Cuáles son las funciones que desempeña los principales jefes de área (compras, ventas, contabilidad)?
9. ¿Efectúan programas de capacitación constante al personal?
10. ¿Existe algún plan motivacional para los empleados? ¿Comisiones, incentivos, política y reglas para ascenso?
11. ¿Cuál es la filosofía de la Administración? Es decir ¿Poseen valores corporativos?
12. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
13. ¿Cuáles son sus principales competidores?

4.1.1.1. RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA POR MEDIO DE LA ENTREVISTA A LA EMPRESA: PRIMERA FASE.

RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD EN CREMER S.A.

ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO

A los 12 días del mes de enero del 2015, en la ciudad de Guayaquil, se llevó a cabo la primera entrevista realizada a profundidad al Gerente General de la compañía Cremer S.A., con la finalidad de obtener un entendimiento de la actividad principal de negocio, sus operaciones, estructura organizacional, actividades de desempeño de sus colaboradores y posibles riesgos de fraude. Se obtuvo la evidencia necesaria para nuestra comprensión de los posibles riesgos de fraudes para este tipo de compañías.

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE CREMER S.A.

Cremer S.A., es el nombre ficticio que le daremos por petición del Gerente General, esta es una empresa ecuatoriana legalmente constituida como Sociedad Anónima e inscrita en el Registro Mercantil, que inició sus operaciones el 10 de Junio del 2005, se dedica a la venta al por mayor y menor de repuestos, partes y piezas para maquinaria agrícola.

Cremer S.A., es una empresa familiar, la misma que se encuentra dirigida por el Gerente General el cual se encarga de la toma de decisiones importantes para el desarrollo de las actividades diarias.

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

En el Gráfico No. 12 se muestra los productos que a criterio de la empresa son los más representativos dentro de la gama de productos que comercializan.

Gráfico 12: PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA



Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

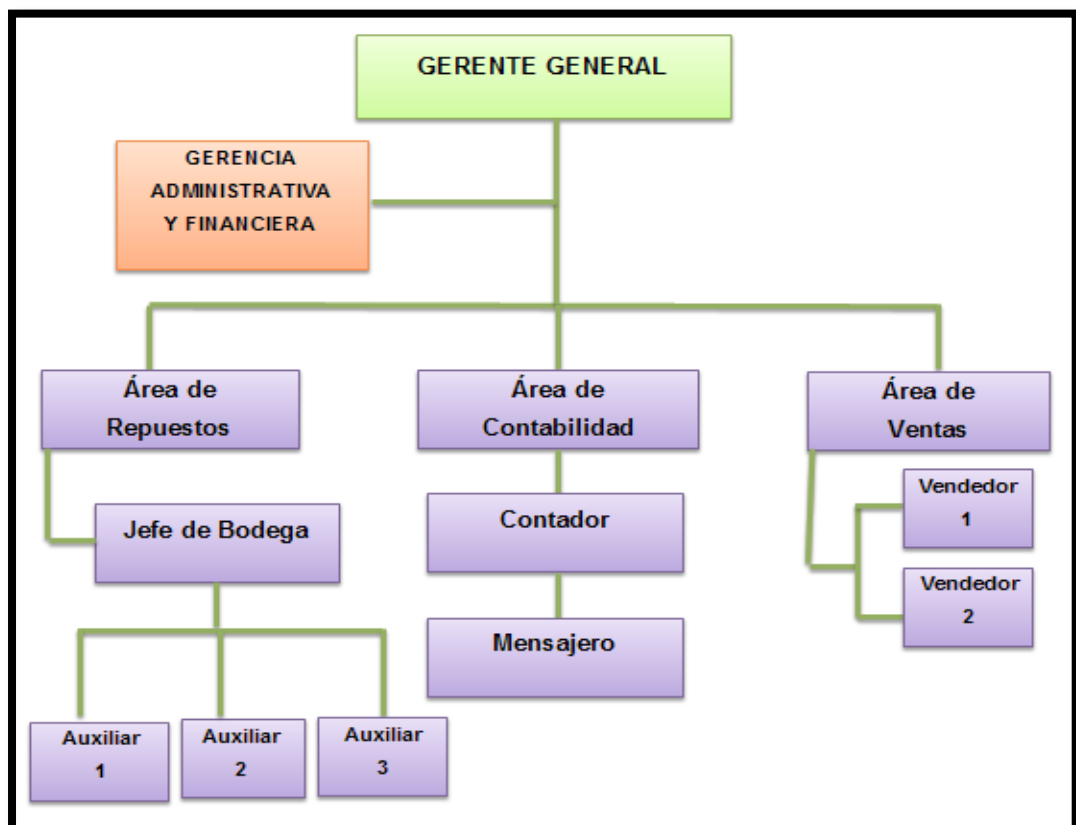
La actividad comercial de la empresa es la de abastecer oportunamente al mercado agrícola ecuatoriano con repuestos, partes y piezas para este tipo de maquinaria; brindando un producto de calidad. Actualmente la

compañía lleva casi 10 años en el mercado ecuatoriano y cuenta con 4 locales comerciales ubicados en la avenida Francisco de Orellana (junto al Hipermarket).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

El Gerente General nos dio a conocer durante la entrevista que la compañía no cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones, por lo cual a través de los datos proporcionados se procedió a realizar la elaboración del organigrama de la empresa, el mismo que se presenta en el Gráfico No. 13

**Gráfico 13:
ORGANIGRAMA GENERAL CREMER S.A.**



Como podemos observar en el gráfico No. 13, la pequeña empresa cuenta con una estructura organizacional sencilla conformada por 10 empleados, los mismos que se encuentran distribuidos por áreas, tal como se describe en la siguiente tabla No. 15

Tabla 15: DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREAS

Personal Administrativo	5 empleados
Área de Ventas	3 empleados
Área de Repuestos	2 empleados

Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

FUNCIONES DEL PERSONAL DE CREMER S.A.

A continuación, en la tabla No. 16 se detallarán las funciones que realizan cada uno de los empleados de las áreas administrativas, ventas y repuestos; información obtenida a través de la conversación mantenida con el Gerente General y Gerente Administrativo – Financiero, debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones.

Tabla 16:
PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LAS
ÁREAS ADMINISTRATIVA, REPUESTO Y VENTAS DE LA
EMPRESA CREMER S.A.

CARGO	FUNCIONES
GERENTE GENERAL	<p>El Gerente General es el encargado la supervisión y toma de decisiones importantes de la empresa. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar todas las actividades del negocio. ✓ Aprobar acuerdos comerciales con clientes, proveedores. ✓ Aprobar todo tipo de desembolsos
GERENTE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	<p>El Gerente Administrativo – Financiero realiza una coordinación junto con el Gerente General para efectuar las supervisiones al personal. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado del manejo de las cuentas bancarias. ✓ Encargado de supervisar las ventas y recaudaciones. ✓ Encargado del pago de sueldos y comisiones. ✓ Encargado de selección y reclutamiento del personal.

<p style="text-align: center;">CONTADOR</p>	<p>El Contador es el encargado de manejar toda la parte contable de la empresa. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de ingresar la información al sistema contable. ✓ Elaboración de reportes contables. ✓ Elaboración de Estados Financieros. ✓ Elaboración de declaraciones de Impuestos. ✓ Elaboración de contratos y liquidaciones de personal. ✓ Encargado de la selección y pago a proveedores
<p style="text-align: center;">JEFE DE BODEGA</p>	<p>La empresa cuenta con 3 locales de ventas, por lo tanto el jefe de bodega es el encargado de supervisar todo lo concerniente a estos locales para en lo posterior reportar a la Gerencia Administrativa - Financiera. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Custodio y Responsable del inventario. ✓ Supervisar las actividades de los auxiliares de bodega. ✓ Aprobación de despacho de repuestos.

<p align="center">(Continuación...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar recepción del inventario. ✓ Coordinar la toma física de inventario.
<p align="center">AUXILIAR DE BODEGA</p>	<p>El auxiliar de bodega realiza actividades bajo la supervisión del jefe de bodega. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de despachar la mercadería. ✓ Encargado del ingreso y recepción del inventario. ✓ Encargado de realizar conteo físico.
<p align="center">VENDEDOR</p>	<p>Los vendedores realizan las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente ✓ Realizar las gestiones de venta de los productos de la compañía. ✓ Realizar los pedidos de los productos a la Bodega. ✓ Gestionar las recaudaciones correspondientes a las ventas efectuadas que pueden ser por: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectivo ➤ Tarjeta de crédito ➤ Crédito Directo ➤ Transferencia ➤ Cheques

<p align="center">(Continuación...)</p>	<p>A su vez los vendedores son los encargados de elaborar los reportes detallados de ventas de forma diaria, con el propósito de entregar la recaudación del dinero al mensajero de la compañía para su posterior depósito.</p>
<p align="center">MENSAJERO</p>	<p>El mensajero realiza las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de realizar los depósitos de efectivo correspondientes a las ventas del día. ✓ Encargado de realizar encomiendas dispuestas por Gerente General, Administrador, Contador. ✓ Encargado de limpieza de la compañía. ✓ Encargado de la apertura y cierre de los locales

Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El Gerente General de Cremer S.A. nos dio a conocer que no cuenta con una persona especializada y dedicada al proceso de selección, evaluación y contratación de personal, es decir, la empresa no cuenta con planes estratégicos de contratación ya que su método de selección es básicamente por amistad o referidos.

En la ilustración No. 25 se muestra el método que la compañía utiliza para la contratación del personal.

Ilustración 25: MÉTODO DE CONTRATACIÓN QUE UTILIZA LA EMPRESA



Como podemos observar el método que emplea la compañía para seleccionar a su talento humano genera un riesgo alto debido a que es posible que se contrate a personas que no sean aptas para el cargo o en su defecto que no posean valores morales o éticos, provocándose así un riesgo alto para la empresa. El Gerente General durante la entrevista a profundidad nos dio a conocer que no realiza ningún tipo de prueba para la selección del personal debido a que solo se lleva a cabo una pequeña cita donde al

postulante simplemente se le indica cual es el cargo que ocupará, debido a que la persona ya fue referida con anticipación o es conocida por el dueño y existe un alto grado de confiabilidad.

No existen políticas de éticas y código de conducta ya que la compañía es manejada bajo un perfil de confianza y amistad lo que significa que existe libertad en las actividades llevadas a cabo por los empleados.

El sueldo que perciben los empleados varía de acuerdo al cargo que ocupan dentro de la compañía. En la tabla no. 17 se presentan los niveles salariales de los empleados de la empresa:

Tabla 17:
NIVELES SALARIALES DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA

CARGO	NIVEL SALARIAL
Contador	USD \$ 600.00
Jefe de Bodega	USD \$ 450.00
Auxiliar de Bodega	USD \$ 360.00
Vendedor	USD \$ 360.00 + COMISIÓN
Mensajero	USD \$ 400

Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

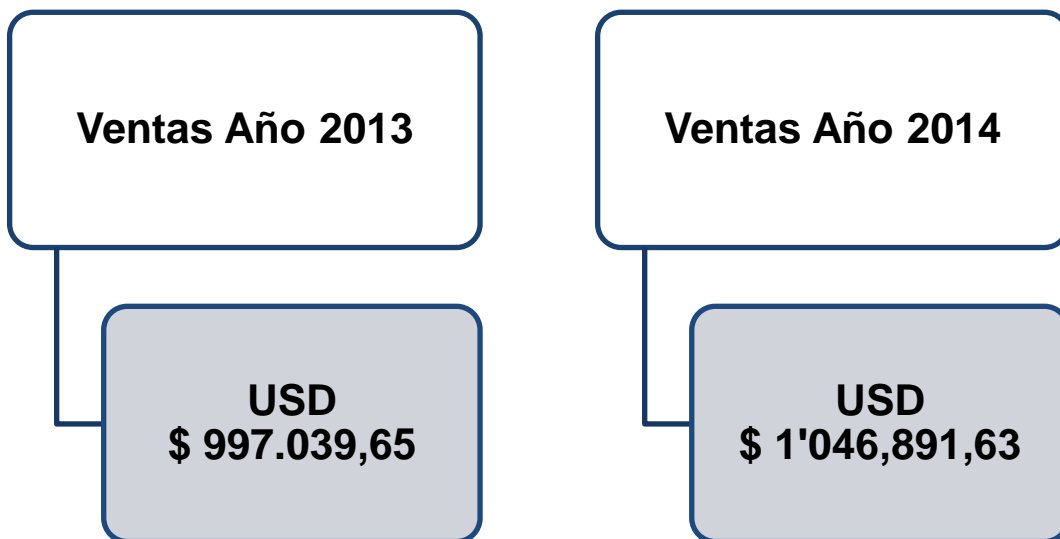
INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN E INCENTIVOS DEL PERSONAL

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con una persona dedicada al talento humano, por lo tanto, las capacitaciones al personal son esporádicas o cuando estima el Gerente General necesarias.

Dentro de los incentivos del personal el Gerente General nos comentó que los vendedores son los únicos que perciben comisiones basado en un porcentaje de cumplimiento de ventas mensuales.

En la ilustración No. 26 se muestran los valores de las ventas anuales de la empresa.

Ilustración 26:
VENTAS DE LA EMPRESA AÑO 2013 Y AÑO 2014



Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2015

La empresa realiza una estimación de los ingresos con un incremento del 5% más de lo percibido del año anterior, por lo tanto, los vendedores se sienten presionados por alcanzar el cumplimiento de ventas mensuales para obtener las comisiones que oscilan del 1% si cumple con el monto y si sobrepasa tiene la opción de percibir hasta un máximo del 3% del monto total cumplido.

PRINCIPALES PROVEEDORES

El Gerente General mencionó en la entrevista que dentro de sus proveedores se encuentran las empresas que son representantes autorizadas de las maquinarias de marcas que son presentadas en el gráfico No. 14:

Gráfico 14:
PRINCIPALES PROVEEDORES DE CREMER S.A.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

PRINCIPAL COMPETENCIA

Dentro del mercado en que se desenvuelve Cremer S.A. existen varias empresas dedicadas a la misma actividad, sin embargo el Gerente General considera que sus principales competidores son los que se detallan en la tabla No. 18 presentada a continuación:

Tabla 18:
PRINCIPALES COMPETIDORES DE CREMER S.A.

No.	Líneas de Productos Competidores	Trenes de Rodaje	Herramientas de Corte
1	Tracto Partes Cía. Ltda.	x	
2	Tractodiésel	x	x

Fuente: Datos proporcionados por la empresa, 2014

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDES EN CREMER S.A.

4.2.1. SEGUNDA FASE: ENTREVISTA DE DESARROLLO SEMIESTRUCTURADA.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE EL FRAUDE REALIZADAS EN LA ENTREVISTA A CREMER S.A.

Hemos considerado para la recolección de la información en la segunda fase, formular las preguntas relacionadas con el fraude. Las preguntas se detallan en la tabla No. 19 presentada a continuación.

**Tabla 19:
PREGUNTAS ESPECÍFICAS APLICADAS EN LA ENTREVISTA A CREMER S.A.**

1. ¿Considera Usted que su empresa se encuentra vulnerable al fraudes? ¿Si o no? ¿Por qué?
2. ¿Tiene conocimiento si en la empresa ha existido alguna situación catalogada como fraude? - Si - No
3. ¿Qué tipo de fraudes Ud. Considera que puede presentar su compañía? - Pagos indebidos por compras falsas - Robo de efectivo - Alteración de facturas - Mal uso de los bienes de la empresa - Sobornos - Otros

4. ¿A través de que medio pudo identificar el fraude?

- Denuncia anónima
- Auditoría Interna
- Informantes internas (empleados)
- Informantes externos (clientes, proveedores)
- Revisiones sorpresivas
- Casualidad

5. ¿Puede indicar el monto del perjuicio incurrido en su empresa?

6. ¿Quién considera que son los principales autores de fraudes en las empresas?

- Empleado
- Nivel Gerencial
- Propietario/ejecutivo

7. ¿Cómo calificaría Ud. El proceso de selección de personal dentro de su empresa? Sustente su respuesta.

8. Especifique, ¿Qué tipo de pruebas Ud. Aplica para la selección de su personal?

9. La empresa, ¿Posee políticas de ética y código de conducta profesional? ¿Cuáles?

10. Dependiendo la respuesta anterior, ¿Existe una Difusión de dichas políticas al personal de la empresa?

11. ¿Ud. considera que la empresa posee una buena segregación de funciones? SI - NO ¿Por qué?

<p>12. ¿Cuál cree Ud. Que es la probabilidad de que su empresa ocurra fraude?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muy Probable -Probable -Muy poco probable -Improbable
<p>13. La empresa, ¿Cuenta con controles internos para la ejecución de procesos? ¿Cuáles?</p>
<p>14. ¿Cuenta su empresa con proceso de monitoreo de los riesgos de fraudes?</p>
<p>15. La empresa, ¿Cuenta con estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes?</p>
<p>16. ¿Considera que en su empresa existe la oportunidad para la ocurrencia de fraudes por parte del personal? ¿Por qué?</p>
<p>17. ¿Cuáles considera que son las áreas más vulnerables al fraude?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ventas -Contabilidad -Compras -Servicio al cliente
<p>18. Según su respuesta anterior, ¿con qué frecuencia efectúa revisiones sorpresivas en la o las áreas críticas?</p>
<p>19. ¿Cree Ud. Que prevenir el fraude disminuiría los riesgos de robo en su empresa?</p>
<p>20. ¿Se ha implementado un proceso para impulsar la ética, eliminar irregularidades y fomentar la comunicación sobre temas perjudiciales para la empresa?</p>

Fuente: Encuesta realizada por el Curso de Auditoría Forense de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2014.

4.2.1.1. RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA POR MEDIO DE LA ENTREVISTA A LA EMPRESA: SEGUNDA FASE.

RESULTADOS DE LA SEGUNDA FASE: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADA A CREMER S.A.

En la primera fase de la reunión con el Gerente General y Gerente Administrativo, se ha podido tener un conocimiento del negocio y se ha logrado detectar las principales debilidades que presenta la empresa en relación a la selección de su personal, la segregación de funciones y la ausencia de un código de conducta, los mismos que son considerados como posibles condicionantes para que la empresa sufra problemas de fraudes.

Para la segunda fase de la entrevista realizada el 19 de enero del 2015, se preparó preguntas sobre temas específicos de fraudes que hayan ocurrido dentro de la compañía y que situaciones o señales incidieron para que se presenten conductas deshonestas por parte de los empleados.

El objetivo de esta entrevista fue evaluar los riesgos potenciales de fraude que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos que mantiene la Compañía.

ANTECEDENTES DE FRAUDE EN LA COMPAÑÍA

Luego de la entrevista que se mantuvo con el Gerente General de la compañía Cremer S.A. con el propósito de obtener un entendimiento más claro del entorno de sus actividades y conocer si en años anteriores se han presentado casos de fraude por parte de empleados, clientes o proveedores, y a su vez conocer si a partir del mismo fueron implementadas las medidas necesarias para disminuir posteriores fraudes que se pudieran presentar.

De acuerdo con lo que nos mencionó el Gerente General de la compañía en años anteriores se presentó un caso en particular de fraude, el mismo que fue llevado a cabo por un vendedor.

DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE FRAUDE

La figura del fraude se presentó en una venta con crédito directo, cuando un vendedor no reportó junto con los recibos de cobro el monto total de las ventas recaudadas, sustrayéndose la recaudación junto con el recibo de cobro de un cliente.

Esta situación no era de fácil detección debido a que la empresa no realizaba revisiones sorpresivas ni constantes, por ende, el vendedor vio la oportunidad y reemplazaba los cobros de un cliente por otro ocasionando una apropiación indebida de activos generado por el hurto del efectivo cobrado antes de su registro.

Esto agravado ya que a empresa tampoco cuenta con un sistema contable en el cual se pueda hacer revisiones de las facturas emitidas y no canceladas u obtener un detalle de cobrabilidad vs ingresos.

Si bien es cierto, es un fraude muy sencillo, que tenía la posibilidad de ser descubierto en cualquier momento si se hubiesen efectuado revisiones constantes y sorpresivas, sin embargo, era muy posible que este tipo de fraudes ocurra en esta empresa debido a la ausencia de controles y exceso de confianza que existe por parte de los dueños de la empresa con los trabajadores.

RESPONSABLES

El fraude se cometió por un vendedor de la compañía al momento de la recaudación del dinero de los clientes

COMPONENTES DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE

Debido a la estructura de la empresa y a la falta de controles internos, la administración tiende a depositar un alto grado de confianza en sus empleados, generando así una oportunidad de que éstos abusen de esta situación y efectúen actos deshonestos sin levantar sospecha alguna; tal como ocurrió en este caso particular donde el vendedor reemplazaba las recaudaciones de un cliente por otro con el objetivo de sustraerse el dinero.

FACTOR INTERNO DE OCURRENCIA DE FRAUDE

El factor interno de ocurrencia de fraudes que se presenta en la compañía, es la falta de planes estratégicos para la contratación, lo que trae como consecuencia una inadecuada selección del personal, ya que en esta compañía el reclutamiento del personal es realizado básicamente por amistad o referidos, por lo tanto, se genera un exceso de confianza por parte de la administración hacia sus empleados.

MÉTODO DE DETECCIÓN

Según lo indicado por el Gerente General, el método de detección, es decir, la forma en que detectaron este fraude, fue de casualidad cuando un cliente se acercó a las oficinas para solicitar un repuesto y el empleado que lo atendió en ese momento, procedió a revisar el archivo de excel donde tienen el historial de pagos de todos los clientes, el mismo que le comentó que no contaba con crédito para realizar una nueva compra debido a que no

había cancelado unas cuotas de una compra anterior. Al escuchar esto, el cliente sorprendido y molesto mencionó que se encontraba al día en sus pagos y que él tenía todos los recibos de caja respectivos.

Luego de esto el empleado comunicó al Gerente Administrativo de la situación y malestar presentada por el cliente y le pidieron que por favor se acercara a las oficinas con los recibos de pago, en ese momento el Gerente pudo verificar la fecha y firma del recibo de caja y se constató que el cliente estaba en lo cierto; posteriormente localizó al vendedor que había realizado la recaudación de dicho cobro.

El Gerente General y Gerente Administrativo mantuvieron una reunión con el empleado sospechoso y le indicaron que se había presentado una anomalía con la recaudación de un cliente que no pudo realizar una nueva compra por encontrarse impago. Posterior a esta reunión decidieron realizar la revisión de los clientes que dicho empleado tenía bajo su responsabilidad, con la finalidad de detectar cuánto fue el monto del perjuicio.

MONTO DEL PERJUICIO

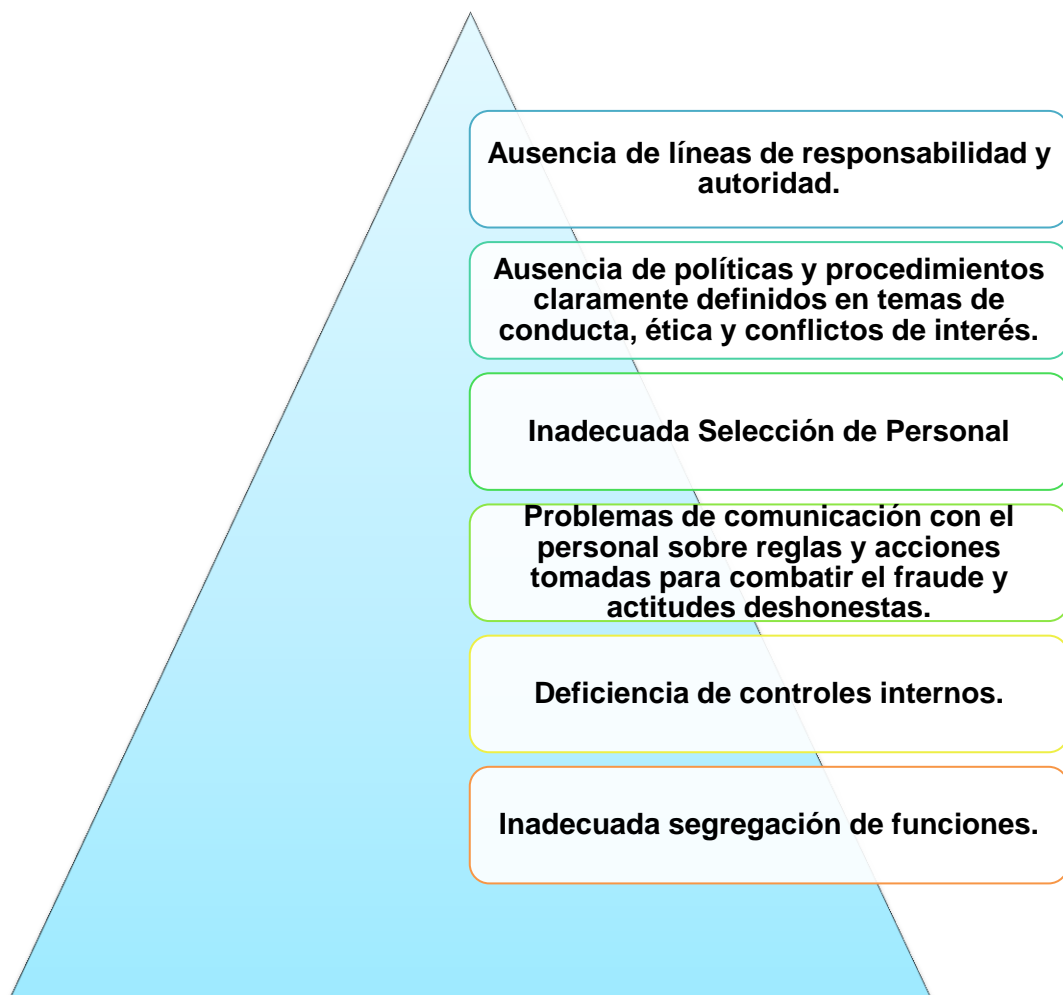
El monto del perjuicio nos indicó el Gerente General que había ascendido a US\$ 3,000 dólares aproximadamente.

ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE

De acuerdo al entendimiento de negocio y las reuniones mantenidas con el Gerente General de la pequeña empresa comercializadora Cremer S.A., hemos logrado identificar ciertos escenarios que fomentan el fraude, por lo que existe un exceso de confianza y no mantienen ningún control y revisión al respecto, que podrían ser un condicionante para la presencia de

actividades deshonestas por parte del personal de la organización; las mismas que a continuación se presentan en la siguiente ilustración No. 27:

Ilustración 27:
ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE EN LA
EMPRESA CREMER S.A.



AUSENCIA DE LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Al ser una pequeña empresa, se basan en la confianza que depositan en sus colaboradores, generando así, un condicionante para el cometimiento de actos deshonestos debido a que existe una ausencia de claras líneas de responsabilidad y autoridad entre los integrantes de la empresa.

Una de las áreas donde se pudo observar que no se cuenta con una línea de responsabilidad y autoridad es la de ventas, donde existen dos vendedores los cuales no tienen a un jefe inmediato que supervise directamente sus actividades, sino que gozan de la plena confianza del Gerente Administrativo, quien no realiza un seguimiento diario sobre las ventas y recaudaciones; creando así una oportunidad para que se pueda cometer algún acto deshonesto que perjudiquen significativamente a la compañía.

AUSENCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS EN TEMAS DE CONDUCTA, ÉTICA Y CONFLICTOS DE INTERÉS.

En la reunión inicial, el Gerente General nos mencionó que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento y funciones de cada una de las actividades por puesto de trabajo, no mantienen un código de conducta, ética y no existe una adecuada difusión sobre temas de conflicto de interés.

Si bien es cierto, al tratarse de una pequeña empresa, la administración podría mantener un pensamiento de que no es necesario contar con políticas, reglamentos o código de conducta, debido a la estructura sencilla de la entidad; sin embargo, de acuerdo a lo investigado en nuestro marco teórico la presencia de estos aspectos, sin importar el tamaño de la

empresa, aportan como una medida preventiva de riesgos futuros, ya que generan una obligatoriedad entre sus colaboradores de cumplir y respetarlos para posteriormente no ser sometidos a sanciones.

El Gerente General, nos mencionó que existe una ausencia sobre políticas, reglamento y código de conducta; sin embargo, no se encuentran ajenas las sanciones si es que un empleado comete un acto que va en contra de la moralidad y buenas costumbres.

INADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL

La compañía no cuenta con planes estratégicos de contratación de personal y el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo por lo general se basa en la amistad, familia o personas referidas. No se llevan a cabo pruebas a los postulantes sino solo una pequeña cita previa con el Gerente General, es decir, no se realiza un conocimiento más profundo de la persona, provocando de esta manera situaciones no deseadas al ingresar empleados con alto grado de deshonestidad que puedan perjudicar a la compañía.

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL SOBRE REGLAS Y ACCIONES TOMADAS PARA COMBATIR EL FRAUDE Y ACTITUDES DESHONESTOS

Según el Gerente General, la compañía no ha implementado un proceso de capacitación que permita impulsar la ética, eliminar irregularidades y fomentar la comunicación sobre temas perjudiciales para la empresa; sin embargo, menciona que existen reuniones esporádicas para mejorar temas laborales.

DEFICIENCIA DE CONTROLES INTERNOS

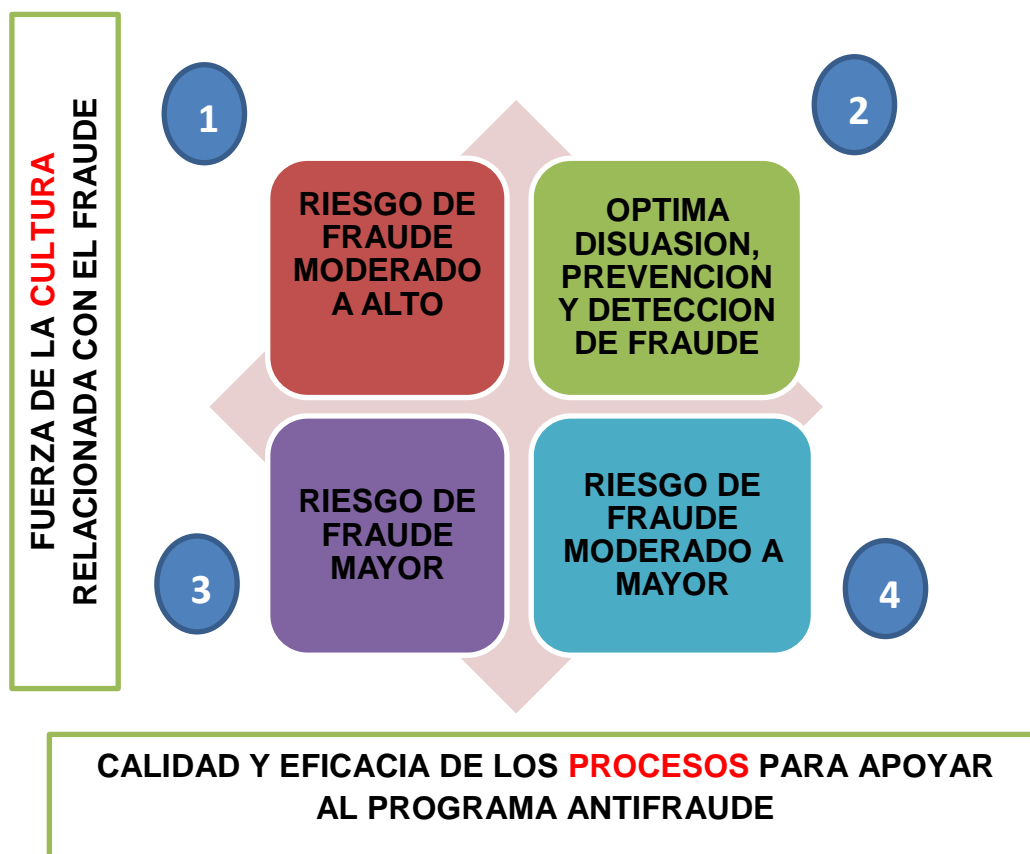
Al ser una pequeña empresa donde la administración deposita confianza entre sus colaboradores, los controles sobre las actividades en muchas ocasiones son bajos o nulos. El Gerente General, nos comentó que en el área de inventarios, cuenta con cámaras de seguridad como un sistema de disuasión y que realizan revisiones sorpresivas cuando consideran necesario; sin embargo, no mantienen un programa definido que les permita prevenir o detectar irregularidades

INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Por el tamaño de la compañía y su estructura organizativa, se vuelve complicado mantener una adecuada segregación de funciones, es por esta razón que dentro de Cremer S.A. existen funciones desempeñadas por empleados que no corresponden al cargo que ostentan, como por ejemplo, el Gerente Administrativo realiza las funciones de selección de personal o a su vez el contador tiene como función la de seleccionar a los proveedores y generar sus pagos.

En base a las señales de advertencias identificadas en Cremer S.A., se procede a realizar el análisis en la matriz de maduración antifraude presentada en la ilustración No. 28, con la finalidad de identificar y evaluar el nivel de riesgo que se puede presentar en la empresa, basado en dos variables: Fuerza de la cultura relacionada con el fraude y calidad y eficacia de los procesos para apoyar al programa antifraude.

Ilustración 28:
MATRIZ DE MADURACIÓN EN CREMER S.A.



Fuente: José Claudio Treviño, de la firma Auditora Ernst & Young, 2012

Para el caso de Cremer S.A. se consideró que se encuentra en el punto 3 de la matriz de maduración antifraude, que indica riesgo de fraude mayor, ya que según nuestra evaluación de las principales señales de advertencia que existen dentro de la compañía, no cuentan con un alto grado de difusión hacia sus colaboradores sobre una cultura relacionada con el fraude y no mantienen un esquema definido de programas de prevención y detección de fraudes, por lo tanto, la compañía se encuentra altamente susceptible a la ocurrencia de actos deshonestos por parte de sus empleados.

Tabla 20:
FICHA DE RESÚMEN No. 1 DE LA ENTREVISTA
SEMIESTRUCTURA A CREMER S.A.

FRAUDE OCURRIDO EN CREMER S.A.	
Tipo de Fraude:	Apropiación indebida de activos: Hurto del efectivo cobrado antes de su registro
Descripción Fraude:	Vendedor no reportó el monto total de la recaudación ni el recibo de cobro de un cliente
	La empresa no realizaba revisiones sorpresivas ni constantes por lo cual reemplazaba los cobros de un cliente por otro
Responsable:	Vendedor
Monto del perjuicio:	US\$3,000 aproximadamente
Componente del triángulo del fraude:	Oportunidad: Debido a la estructura de la empresa, falta de controles internos, alto grado de confianza depositado en ciertos empleados
Factor interno de ocurrencia de fraude:	Inadecuada selección de personal, deficiencia de controles
Señales de Advertencia o Red Flags:	Reclamo del cliente

Tabla 21:

FICHA DE RESÚMEN No. 2 DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A CREMER S.A.

ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE	CAUSA	EFEECTO	CREMER S.A.
Ausencia de líneas de responsabilidad y autoridad	Alto grado de confianza entre sus colaboradores.	Cometimiento de actos deshonestos	No cuentan con una línea de responsabilidad y autoridad
Ausencia de políticas y procedimientos claramente definidos en temas de conducta, ética y conflictos de interés	Alto grado de confianza entre sus colaboradores.	Ausencia de sanciones claramente definidas	La Administración mantiene un pensamiento de que no existe la necesidad de contar con este tipo de procedimientos.
Inadecuada selección de personal	Ausencia de planes estratégicos de contratación	Empleados con alto grado de deshonestidad	No existe una persona encargada específicamente para la gestión del talento humano
Problemas de comunicación con el personal sobre reglas y acciones tomadas para combatir el fraude y actitudes deshonestas	Desconocimiento del tema	Ausencia de conocimiento acerca de temas relacionados con fraudes y actitudes deshonestas	No mantiene implementado procesos de capacitación sobre temas de ética y fraudes
Deficiencias de controles internos	Alto grado de confianza entre sus colaboradores.	Ausencia de controles internos	Los controles sobre las actividades em muchas ocasiones son bajos o nulos. No realizan revisiones sorpresivas contantemente.
Inadecuada segregación de funciones	Alto grado de confianza entre sus colaboradores.	Concentración de responsabilidades en una misma persona.	Existen funciones desempeñadas por empleados que no corresponden al cargo que ostentan
	Estrutura organizativa	Posibilita a un empleado a efectuar un fraude y ocultarlo	

4.3. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDE.

4.3.1. TERCERA FASE: ENTREVISTA FINAL

Una vez realizada las dos primeras fases de entrevistas, hemos obtenido un entendimiento claro del negocio y a su vez determinado cual es el nivel de exposición al que se enfrenta la empresa en relación al cometimiento de fraudes. Por medio de la entrevista con el Gerente General, se ha logrado identificar los escenarios que podrían ser los condicionantes para la ocurrencia de actos deshonestos por parte de sus empleados.

Los principales problemas que enfrenta la empresa están enfocados en dos escenarios, la inadecuada selección de personal y la deficiencia en controles internos.

Por lo tanto, en este proyecto de investigación hemos identificado dos estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes que se considera que la empresa Cremer S.A. debería utilizar dependiendo del costo - beneficio que tengan para su negocio. A continuación en la siguiente tabla No. 22 se detallan las dos estrategias sugeridas.

Tabla 22:
**ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO
 Y DETECCIÓN DE FRAUDES**

ESTRATEGIAS	EXPLICACIÓN
Adecuada Selección de Personal	Disponer de una persona especializada que se encargue de la Gestión de Talento Humano de la compañía.
Revisiones Sorpresivas	Efectuar revisiones sorpresivas que posibiliten un control adecuado y oportuno. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Inventario - Arqueos de Cajas - Ventas

Las estrategias mencionadas anteriormente pueden ser llevadas a cabo a través de técnicas antifraudes, las mismas que se detallan en la ilustración No. 29

Ilustración 29:
TÉCNICAS ANTIFRAUDES



Fuente: Basado en el marco teórico del Proyecto de Investigación – Capítulo II

A continuación, se presenta en la tabla No. 23 la entrevista realizada al Gerente General, con la finalidad de conocer su opinión como experto del negocio acerca de las estrategias y técnicas antifraudes que le permitirán mitigar y prevenir problemas de fraudes en su empresa.

Tabla 23:
PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA
REALIZADA EN CREMER S.A.

1. La línea anónima, es una especie de buzón de correo electrónico donde cualquier personas de la entidad, sin necesidad de identificarse ni relacionarse pueda hacerle a Usted alguna denuncia, para que la gerencia tome acciones necesarias enfocadas a reducir el riesgo de que exista un fraude o minimizarlo a través de controles efectivos.

¿Considera usted que si la compañía cuenta con una Línea Anónima de Denuncia, disminuirá el cometimiento de actos deshonestos? ¿Sí o No? ¿Por qué?

R: No contamos con esta técnica, sin embargo, si me parece un tema interesante, ya que probablemente no sea muy oneroso y podría ser de fácil implementación.

2. Para realizar revisiones sorpresivas puede utilizar la técnica del comprador misterioso, la misma que le permite evaluar las actividades de los empleados determinando quien no cumple con los procedimientos y así mismo detectar posibles irregularidades o fraudes a través de la observación directa.

¿Considera usted que la aplicación de la estrategia del Comprador misterioso, permitirá mejorar la gestión de los procesos de la empresa y detectar posibles riesgos de fraude? ¿Sí o no? ¿Por qué?

R: Si, porque en la empresa no se realizan revisiones constantes y sin avisar, sería una opción importante debido a los antecedentes de robo ocurridos en el área de ventas.

3. El test de honestidad e integridad permite medir rasgos de deshonestidad en las personas, por lo tanto, puede ser utilizado como una técnica para realizar una adecuada selección e incluso para efectuar evaluaciones continuas al personal.

¿Considera usted que contando con una adecuada selección de personal, mediante la evaluación a través del test de integridad y honestidad, disminuirá el porcentaje de cultura deshonesto entre sus colaboradores? ¿Sí o No? ¿Por qué?

R: Considero que si debido a que en mi empresa efectivamente no se realiza una selección de personal adecuada ya que la selección es básicamente por referidos o amistad y para agravar el asunto no existe una persona de planta que evalúe periódicamente al personal existente, sino que prácticamente por las referencias se deposita plenamente la confianza en la persona.

El análisis del estrés de la voz es otra de las técnicas que pueden utilizarse como método de confirmación, como por ejemplo de lo escrito en las hojas de vida o incluso para indagar situaciones de fraudes, es básicamente una técnica que permite medir el nivel de honestidad y así mismo comprobar situaciones a través del testimonio.

4. **¿Considera usted que aplicar la estrategia de detector de mentiras, a través del análisis de estrés de la voz, le permitirá indagar temas de fraudes y reducir el reclutamiento de personal deshonesto dentro de la compañía? ¿Sí o No? ¿Por qué?**

R: Bueno, considero que es una técnica que puede funcionar, pero creo que por el momento más me inclinaría por la selección

adecuada de personas y con las evaluaciones de test de honestidad lo considero suficiente; sin embargo, como método de comprobación de fraudes sería muy útil, por lo que no descarto tampoco la estrategia.

5. ¿Sabía Usted que puede utilizar las diferentes redes sociales, para poder complementar el proceso de selección de personal, ya a través de estas redes se puede verificar los perfiles y encontrar a los mejores candidatos para la organización?

R: No, desconocía de este tema, pero lo considero interesante ya que tiene sentido y si podría funcionar como complemento para la selección de personal.

6. ¿Considera usted que si la compañía cuenta con Políticas y procedimientos claramente definidos en temas de conducta, éticas y conflicto de interés es suficiente para disminuir la presencia de actividades deshonestas por parte del personal de la organización? ¿Sí o No? ¿Por Qué?

R: Mi empresa es manejada bajo perfil de confianza y amistad, sin embargo, ya ocurrió un fraude y fue por la falta de control, por lo tanto, considero que al disponer de políticas y procedimientos si se podría disminuir actividades deshonestas en la compañía.

7. ¿Considera usted que las técnicas antifraudes son una buena inversión y generarían un beneficio futuro para su empresa? ¿Sí o No? ¿Por qué?

R: Si, pienso que si son una buena inversión, sin embargo, como prioridad por costo-beneficio, considero que de las cinco técnicas

estoy en la posibilidad de aplicar sólo tres que son la línea de denuncia anónima, comprador misterioso y test de honestidad e integridad puesto que considero que son las que ahorita están afectando propiamente la compañía ya que no existe adecuada selección ni control en el área de ventas y aunque tenga un costo es algo que se necesita y servirá para beneficio de la compañía.

Por lo tanto, con estos antecedentes una vez recolectada la información de la entrevista con el Gerente General en las tablas No. 24, 25, 26, 27, y 28, se procede a elaborar las estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes con sus respectivas técnicas que debería implementar la empresa Cremer S.A. para reducir el cometimiento de fraudes e irregularidades.

Tabla 24:
ESTRATEGIA DE REVISIÓN SORPRESIVA:
MISTERY SHOPPING

ESTRATEGIA	TÉCNICA ANTIFRAUDE	EXPLICACIÓN	BENEFICIO
Revisión Sorpresiva	Comprador Misterioso o Mystery Shopping	Esta estrategia permite evaluar, analizar y determinar conclusiones del trabajo que realizan especialmente los vendedores o quien tuviere trato constante con clientes con el objetivo de detectar posibles irregularidades o fraudes mediante una observación directa. Es ideal aplicarla cuando los directivos detectan o sospechan que existen problemas o fallas en los procedimientos y operaciones de su compañía.	Permite controlar las normas o políticas corporativas de la empresa.
			permite al directivo evaluar si un empleado está cometiendo errores intencionales provocándole pérdidas significativas en la empresa.
			Funciona como mecanismo para detectar fraudes a través de una observación directa.
PROCEDIMIENTO			
1. Este tipo de estrategia puede ser utilizada en el área de ventas o en servicio al cliente, por lo tanto, la empresa debe identificar situaciones que le obliguen a contratar este tipo de evaluaciones a través del "Comprador Misterioso"			
2. Se debe seleccionar la empresa que realice este tipo de proceso, ya sea por presupuesto o calidad de servicio que brinde.			
3. La empresa debe agendar una reunión con la persona que realizará la compra como Mystery Shopping para manifestar los antecedentes de irregularidades y problemas ocurridos y así mismo, expresar lo que necesita evaluar con la ayuda de la técnica (cumplimiento de procedimientos, fraudes, malas prácticas, etc.)			
4. El profesional Mystery Shopping realiza la evaluación en el sitio donde el dueño solicitó la prueba.			
5. El Mystery Shopping evalúa el comportamiento y modo de proceder de la persona evaluada. Por ejemplo: el/la encargado/a de la facturación.			
7. El Mystery Shopping entrega videos e informe final de la evaluación, el mismo que contiene una retroalimentación de cómo trabajan los empleados analizados y otros aspectos importantes.			
6. El Mystery Shopping organiza sus evidencias y las entrega a la Gerencia para discutir resultados con Recursos Humanos			

Tabla 25:
ESTRATEGIA DE ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL:
TEST DE INTEGRIDAD Y HONESTIDAD

ESTRATEGIA	TÉCNICA ANTIFRAUDE	EXPLICACIÓN	BENEFICIO
Adecuada Selección de Personal	Test de Integridad y Honestidad	Este test sirve para efectuar una evaluación del personal a través de	Posibilita reducir la mala selección de un postulante.
		la contestación de un cuestionario de preguntas que permiten	Permite medir la tendencia que tiene una persona para ser deshonesto.
		medir rasgos de deshonestidad que posee una persona e identifica cuál es la	Permite medir rasgos de deshonestidad de los postulantes.
		tendencia que tiene para cometer actos deshonestos o de corrupción.	Sirve para hacer evaluaciones periódicas al personal existente
PROCEDIMIENTO			
<p>1. La Gerencia debe contratar a una persona especializada que realice todos los chequeos y seguimientos de RRHH. Por ejemplo: pago de sueldos, décimos, compensaciones, enfermedades, permisos, atrasos, evaluaciones de honestidad (mensuales y semestrales) y contratación de otras técnicas para evaluación.</p>			
<p>2. La persona que se encargue de la Gestión de RRHH debe aplicar este test a los candidatos y empleados existentes que ocupen cargos de responsabilidad y confianza.</p>			
<p>3. La empresa debe tener un reporte de las personas que se someterán a este tipo de prueba</p>			
<p>4. La persona encargada de Talento Humano de la empresa debe programar y fijar el día, hora, lugar para aplicar el test de honestidad e integridad.</p>			
<p>5. Se recomienda que el lugar donde se vayan a realizar las pruebas a los postulantes y empleados sea adecuado y debidamente supervisado.</p>			
<p>6. Recursos Humanos realiza los informes, los mismos que deben contener un resumen de las confesiones, puntos de vista y rasgos de conflictos éticos del examinado.</p>			
<p>7. La Gerencia en conjunto con Recursos Humanos procede a realizar el análisis de todas las pruebas realizadas con la finalidad de elegir al postulante considerado como la mejor opción por poseer menos rasgos de deshonestidad.</p>			

Tabla 26:
ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO:
LÍNEA DE DENUNCIA ANÓNIMA

ESTRATEGIA	TÉCNICA ANTIFRAUDE	EXPLICACIÓN	BENEFICIO
Control Interno	Línea de Denuncia Anónima	Es un medio en el cual los empleados de una organización pueden denunciar a través de llamadas, buzón de denuncias, correos electrónicos, fax, etc., cualquier acto inadmisibles en contra de la compañía como por ejemplo, corrupción, malas prácticas en el trabajo, deshonestidad, conducta impropia, intimidación y abuso.	Es un medio confidencial
			No representa un alto costo para la compañía
			La información que aportan los denunciantes es de primera mano
			Puede ser aplicable por los empleados los 365 días del año durante las 24 horas del día para realizar una denuncia bajo el seudónimo de colaborador anónimo.
PROCEDIMIENTO			
1. Se debe fomentar una cultura de honestidad debidamente reforzada con el código de conducta de la empresa.			
2. La empresa debe difundir por medio de capacitaciones acerca de los impactos que provocan los fraudes y conflictos de interés en la empresa y en los mismos trabajadores.			
3. Fomentar una cultura de cero tolerancia al fraude para motivar a los empleados a no admitir dentro de la empresa ninguna situación deshonestas.			
4. Realizar difusión acerca de los diferentes accesos que tendrán los empleados para denunciar anónimamente cualquier indicio de fraude, evasión de procesos o malas prácticas realizadas por algún integrante de la empresa.			
5. Los accesos pueden ser a través de correos electrónicos, buzón de denuncias anónimas o cualquier otro medio que considere el Gerente.			
6. El gerente general, deberá realizar las debidas revisiones y comprobaciones de tales denuncias para tomar una decisión final con toda la evidencia recolectada.			

Tabla 27:
ESTRATEGIA DE ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL:
ANÁLISIS DE ESTRÉS DE LA VOZ

ESTRATEGIA	TÉCNICA ANTIFRAUDE	EXPLICACIÓN	BENEFICIO
Adecuada Selección de Personal	Análisis de Estrés de la Voz	Es una entrevista en la cual se realizar una serie de preguntas a una persona con el objetivo de confirmar el nivel de honestidad que posee a través de unas ondas que se reflejan en un equipo tecnológico especializado. El análisis consiste en detectar un microtemblor que se produce en las cuerdas vocales cuando una persona está mintiendo para posteriormente ser analizadas por los expertos analistas del estrés.	Permite medir el nivel de honestidad.
			Sirve para comprobar si una persona miente con un 90% de efectividad.
			Sirve para indagar casos de fraudes o robos.
PROCEDIMIENTO			
1. La persona encargada de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente General deben considerar en que momento es necesario aplicar este tipo de test de análisis de estrés de la voz. Por ejemplo para confirmación de hojas de vida o para indagar situaciones o sospechas de fraude.			
2. Recursos Humanos con el Gerente General coordinan la selección de la empresa que realizará este tipo de análisis; en base a la calidad de servicio, costo y efectividad que ofrezcan.			
3. La empresa evaluadora solicita a Recursos Humanos el reporte de las personas que serán sometidas a evaluación.			
4. La empresa evaluadora coordina con Recursos Humanos el día, hora y lugar donde se llevará a cabo el test de análisis de estrés de la voz.			
5. La empresa evaluadora entregará los informes de los resultados de las evaluaciones a Recursos Humanos de la empresa.			
5. Recursos Humanos da a conocer los resultados a la gerencia general y administrativa para la toma de decisiones			

Tabla 28:
ESTRATEGIA DE ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL:
USO DE REDES SOCIALES

ESTRATEGIA	TÉCNICA ANTIFRAUDE	EXPLICACIÓN	BENEFICIO
Adecuada Selección de Personal	Uso de Redes Sociales	El Uso de Redes Sociales, hoy en día, es otra de las estrategias que se utilizan para investigaciones de fraudes, sin embargo, también es recomendable utilizarla como técnica de selección, es decir, antes de contratar una persona, por medio de esta herramienta gratuita, se puede revisar el comportamiento, el modo de expresarse, nivel de cultura y educación que pueden tener un posible postulante a un puesto.	Es una herramienta fácil de usar.
			Está a la disponibilidad de todas las personas
			Puede ser empleada para complementar investigaciones de fraudes.
PROCEDIMIENTO			
1. Recursos Humanos recepta las hojas de vida de los candidatos (vía electrónica o de forma física)			
2. La persona encargada de Recursos Humanos debe utilizar esta técnica para complementar la selección del personal.			
3. La persona encargada de Recursos Humanos debe buscar los perfiles de los candidatos para conocer cuales son sus intereses, motivaciones y red de contactos que manejan con la finalidad de encontrar el perfil más adecuado para la empresa.			
4. Recursos Humanos evalúa con el Gerente General los perfiles de los candidatos para posteriormente realizar los análisis respectivos.			

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El proyecto de investigación desarrollado, ha consistido en el estudio del entendimiento y debilidades de la empresa Cremer S.A. evaluando el efecto que tiene la no aplicación de estrategias para la prevención del riesgo y detección de fraudes.

Dicho estudio se ha realizado con el objetivo de identificar y elaborar la estrategia más apropiada para la empresa que permita reducir el riesgo de cometimiento de actos deshonestos.

Determinamos que las pequeñas empresas por su estructura organizacional simple no cuentan con controles eficientes, segregación de funciones o adecuada selección de personal. Para nuestro caso de estudio Cremer S.A. mantiene escenarios que representan los condicionantes principales al cometimiento de fraudes, los mismos que pueden ser mitigados con estrategias antifraudes adecuadas.

Se ha comprobado y demostrado a través de la entrevista aplicada al Gerente General de Cremer S.A. que debido a su estructura organizacional no cuenta con una persona especializada en Gestión de Talento Humano que se encargue de la adecuada selección de personal y de todo lo concerniente a Recursos Humanos.

Los problemas que enfrenta la empresa están enfocados básicamente en dos escenarios, la inadecuada selección de personal y la deficiencia en controles internos.

Por lo tanto, se determinaron dos estrategias, la adecuada selección de personal y las revisiones sorpresivas, las mismas que permiten prevenir riesgos y detectar posibles actos de fraudes que serán llevadas a cabo con las diferentes técnicas antifraudes presentadas a la Gerencia.

La Gerencia evaluó que de las cinco técnicas antifraudes que le propusimos para aplicar estas estrategias al menos tres pueden implementarlas de manera inmediata y las otras dos paulatinamente.

De acuerdo con todas las técnicas antifraudes estudiadas, se consideró que la estrategia de la adecuada selección de personal en función de un perfil de honestidad e integridad es la más importante e indispensable para reducir el cometimiento de fraudes e irregularidades en Cremer S.A.

Por el reducido número de personas, en las empresas pequeñas suele ser difícil realizar una adecuada segregación de funciones, por lo tanto, la estrategia más idónea en este tipo de negocios, es la adecuada selección de personal, sin embargo, siempre debe existir control ya que el exceso de confianza depositado en un empleado podría generar alguna oportunidad para que se cometa alguna irregularidad, por ello siempre deben existir revisiones y controles al respecto.

Para lograr la adecuada selección de personal, el Gerente General considera necesario la utilización del Test de Honestidad e Integridad que permite identificar rasgos de deshonestidad en los candidatos que vayan a ocupar cargos de responsabilidad y confianza.

En conclusión, Cremer S.A. se encuentra plenamente consciente que no cuenta con un plan estratégico de selección de personal y que una de sus debilidades es no contar con una persona que se encargue de estos procedimientos.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez efectuado este proyecto de investigación se ha podido determinar las estrategias de prevención del riesgo y detección de fraudes en una pequeña empresa comercializadora de repuestos, partes y piezas para maquinaria agrícola Cremer S.A.

Se recomienda a la empresa Cremer S.A. poner en práctica éstas estrategias estudiadas mediante técnicas de auditoría forense con el objetivo de poder reducir los riesgos de que empleados cometan actos que no estén alineados a los valores, ética y buenas prácticas empresariales.

Cremer S.A. debe considerar disponer de una persona que maneje la Gestión de Talento Humano, es decir, que se encargue de la selección, evaluación y reclutamiento de los empleados.

La compañía debe considerar que para tener una adecuada selección de personal debería aplicar una estrategia de test de honestidad e integridad entre sus colaboradores debido a que:

1. Este tipo de estrategia permitirá tener empleados con un alto grado de valores, éticas y buenas prácticas empresariales.
2. No representa un costo elevado y el beneficio para la compañía es alto.
3. Fomentará una cultura de honestidad e integridad entre los colaboradores de la compañía.

Otra estrategia antifraude que se recomienda a la compañía es considerar contar con una línea anónima de denuncia debido a que:

1. Puede ser utilizado por cualquier colaborador de la compañía los 365 días del año las 24 horas del día.
2. No representa un costo elevado y el beneficio para la compañía es alto.

3. Permite conocer de una manera más certera quien, como y cuando ocurrió de acto deshonesto dentro de la compañía.
4. Los denunciantes se sienten seguros ya que su identidad permanece anónima durante todo el proceso de investigación.

Mantener una adecuada selección de personal es importante; sin embargo, la compañía no debe dejar de lado las revisiones sorpresivas para el buen control de procedimientos, que pueden ser realizados mediante la técnica de comprador misterioso o Mystery Shopping, la misma que permitirá a la pequeña empresa realizar un seguimiento de sus procesos y detectar que empleado está cometiendo actos irregulares o fraudes a través de la observación directa.

Si Cremer S.A. acepta aplicar estas estrategias antifraude podrá crear bases sólidas para la prevención del riesgo y detección del fraude basadas en una adecuada selección del personal fomentando una cultura de honestidad e integridad, que le permitirá contar con un personal con valores, ética y buenas prácticas empresariales, disminuyendo así, el riesgo de cometimiento de actos deshonestos en la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(19 de Julio de 2013). *Diario "El Telégrafo"*.

Álvarez - Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa Fundamentos y Metodologías*. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A.

Ariely, D. (2012). *Por qué mentimos... en especial a nosotros mismos: La ciencia del engaño* ...

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de Agosto de 2014). *Descargables: Código Orgánico Integral Penal*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador-Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (29 de Diciembre de 2010). <http://www.proecuador.gob.ec>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador-Decreto Ejecutivo No. 757 . (6 de Mayo de 2011). <https://www.industrias.gob.ec>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/decreto-757.pdf>

Asociación de Examinadores de Fraude Certificados - ACFE. (2014). *ACFE México: Reporte a las Naciones*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2014.pdf

Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados - México . (2015). *Educación y Eventos: ACFE-México*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de sitio web de: www.acfe-mexico.com.mx: http://www.acfe-mexico.com.mx/cursos/Curso_redes_sociales_2015.html

Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados. (2014). *Informantes y Denunciantes: lo bueno, lo malo y lo feo. Fraud Magazine* .

Asociación Examinadora de Fraude Certificados - México. (2012). *Banderas Rojas en las conductas de los defraudadores . Revista del Fraude* . Obtenido de http://www.revistadelfraude.com/enero_febrero_14/apuntes_reporte_naciones.html

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Person Educación de México, S.A.

- Bromilow, C. L., & Keller, D. P. (25 de Mayo de 2012). *PwC Chile*. Recuperado el 1 de Febrero de 2015, de <http://www.pwc.com>:
http://www.pwc.com/es_VE/ve/auditoria-interna/assets/efectividad-del-comite-de-audiotoria-baja.pdf
- Cámara de Comercio de Guayaquil; ADEN Business School. (16 de Abril de 2012). El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares. *Diario El Universo* .
- Cano, D. (2011). Contra el Fraude - Prevencion e investigación en América Latina. En D. Cano, *Contra el Fraude - Prevencion e investigación en América Latina* (pág. 30). Ediciones Granica S.A.
- Cano, M. A. (s.f.). Recuperado el 17 de Enero de 2015, de <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm>
- Cely Suárez, N. (6 de Mayo de 2011). <http://simce.ambiente.gob.ec/documentos>. Recuperado el 2015 de Enero de 29, de Sistema de Información Marino Costera del Ecuador:
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC4QFjAD&url=http%3A%2F%2Fsimce.ambiente.gob.ec%2Fdocumentos%2Fdecreto-ejecutivo-no-757&ei=iObLVLiHBoO9ggSHVYToCQ&usg=AFQjCNHRib2EtilEJeg80z_ZvOyly6zIGw&bv=bv.84607526,d.eXY
- Centro de Estudios y Datos del Ecuador - CEDATOS. (s.f.). *Productos y Servicios: CEDATOS*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de sitio web de CEDATOS :
http://www.cedatos.com.ec/detalles_producto.php?Id=25
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. En P. Corbetta, *Metodología y Técnicas de Investigación Social* (pág. 349). McGraw.
- Coughlan, Sean. (16 de Julio de 2014). *BBC NEWS Educación y Familia* . Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://actualidad.rt.com/ciencias/view/135006-cuando-gente-miente-cientificos>
- D. Ratley, J. (2012). *Asociacion Examinadores de Fraude Certificada*. Recuperado el 1 de 02 de 2015, de
https://www.acfe.com/.../ACFE.../ACFE_Fraud_Prevention_Spanish.ppt
- EKOS "El Portal de Negocios del Ecuador". (9 de Febrero de 2015). *Recomendaciones y Prácticas*.
- EKOS NEGOCIOS . (2013). Ranking 2013 PYMES. *EKOS No. 234*, 10.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base a los ciclos transaccionales: Análisis del informe de Coso I y II . En R. Estupiñán Gaitán, *Control Interno y Fraudes*

con base a los ciclos transaccionales: *Análisis del informe de Coso I y II* (pág. 19). Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones, 2da Edición.

- European Organization of Regional Audit Institutions. (Marzo de 2012). <http://www.eurorai.org/>. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de [http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_es.nsf/documento/otros_informes/\\$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_ES.pdf](http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_es.nsf/documento/otros_informes/$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_ES.pdf)
- Favier Dubois, E. (1 de Septiembre de 2014). Relevo Generacional, reto de las empresas familiares. *Diario el Universo*.
- Fernández, J. (2001). <http://www.eben-spain.org/>. Recuperado el 18 de 01 de 2015, de http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/6_ernandez-Sanguino0.pdf
- Folgueiras Bertomeu, P. (2009). <http://www.fvet.uba.ar/>. Recuperado el 03 de Febrero de 2015, de http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
- Frett, N. (Mayo de 2005). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/VisionEstrategicaMundoFraude.pdf
- Frett, N. (Mayo de 2005). <http://www.iaiecuador.org>. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/VisionEstrategicaMundoFraude.pdf
- García, B. (2005). Manual de la pérdida desconocida. En B. García, *Manual de la pérdida desconocida* (págs. 9-10).
- García, B. (2005). Manual de la Pérdida Desconocida. En B. García, *Manual de la Pérdida Desconocida - El Hurto interno, El Hurto externo, los Errores Administrativos y otras vías de Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial* (pág. 75). España: <http://es.calameo.com/read/003351919e2a25dafbb26>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de es.calameo: <http://es.calameo.com/read/003351919e2a25dafbb26>
- Gutierrez, M. A. (24 de Abril de 2011). *Best Practices Methodology*. Obtenido de <http://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2011/04/24/la-teoria-del-triangulo-del-fraude-%C2%BFa-conoce-%C2%BFpara-que-me-puede-ser-util-2/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 69). México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.- Primera Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista

Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 553). México: McGraw-Hill Cuarta Edición.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf

INSTITUTO URUGUAYO DE AUDITORIA INTERNA. (2012). *Instituto Nacional Asociado a The Institute of Internal Auditors, Inc. USA*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de <http://www.iuai.org.uy/iuai/documentos/noticias/Mart%C3%ADn%20Ghirardotti%20Lineas%20de%20denuncias%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20casos%20de%20fraude.pdf>

International Accounting Standards Board. (2010). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. En L. Michel, *Responsabilidad del Auditor en relación con el fraude en una Auditoría de Estados Financieros* (pág. 196). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Lefcovich, M. (21 de Septiembre de 2004). *degerencia.com/articulos*. Recuperado el 2014 de Enero de 18, de sitio web: <http://www.degerencia.com/>: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos

Mantilla B., S. A. (2007). Control Interno: Informe COSO . En S. A. Mantilla B., *Control Interno: Informe COSO* (pág. 25). Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.

Mantilla Blanco, S. A., & Cante S., S. (2005). Auditoría de Control Interno. En S. A. Mantilla Blanco, S. Y. Cante S., & 2. ECOE (Ed.), *Auditoría de Control Interno*.

Martínez Caraballo, N. (16 de Mayo de 2014). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de http://www.researchgate.net/publication/28243705_Midiendo_la_satisfaccin_del_cliente_y_la_calidad_del_servicio_mystery_shopping_compra_fantasma_o_seudocompra

Mipymes generan el 18% de los ingresos en Ecuador. (10 de Noviembre de 2014). *Diario Telégrafo*, pág. http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818772910&umt=el_telc9grafo_28guayaquil29_mipymes_generan_el_1825_de_los_ingresos.

Mipymes generan el 18% de los ingresos en Ecuador. (10 de Noviembre de 2014). *Diario El Telégrafo*.

- Montero, León, & Yin, K. R. (s.f.). *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf
- Munarriz, B. (1992). Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>
- Pérez Serrano, G. (s.f.). *Universidad Autónoma de Madrid* . Recuperado el 8 de diciembre de 2014, de http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Portal, J., Buchahin Abulhosn, M., & Méndez Morales, A. (2014). Reporte a las Naciones Sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional. México, D.F.
- PriceWaterhouseCoopers . (2009). *publicaciones*. Obtenido de <http://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/fraude-tiempo-crisis.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers España. (2009). <https://www.pwc.es>: *Servicios*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de <https://www.pwc.es>: https://www.pwc.es/en_ES/es/servicios/forensic-services/assets/informe-delitos.pdf
- PricewaterhouseCoopers España. (2014). <http://www.pwc.es/es/publicaciones>. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/encuesta-fraude-economico-2014.pdf>
- Ramírez, C. A. (2011). Más allá del triángulo del Fraude. *Fraud Magazine (ACFE)*, 5. Obtenido de <http://prismamx.net>
- Rozas Flores, A. E. (25 de Julio de 2005). Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a09.pdf>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *Inicio: PYMES*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Sitio Web de Servicio de Rentas Internas del Ecuador: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Sinisterra, G., & Polanco, L. (2007). Contabilidad Administrativa. En G. Sinisterra, & L. Polanco, *Contabilidad Administrativa* (pág. 8). Bogotá-Colombia: Colección Textos Universitarios .
- Statement on Auditing Standards. (2002). Consideraciones del Fraude en una Auditoría de Estados Financieros. SAS 99.

Universidad de Palermo. (10 de Agosto de 2012). <http://www.palermo.edu>. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de <http://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>

Uso del polígrafo ajusta los filtros de confianza. (19 de Julio de 2013). *Diario "El Telégrafo"*.