

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TITULO

EFFECTOS DE LA AUSENCIA DE CONTROLES ANTIFRAUDES EN EL
NIVEL DE RIESGO DE FRAUDE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
PESQUERO
DISEÑO DE UN PROGRAMA ANTIFRAUDE PARA LA EMPRESA

AUTORES

MENDOZA MATAMOROS JORGE JONATHAN
SORIA INTRIAGO DIANNY MICHELLE

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
C.P.A.

TUTOR

ING. DELGADO LOOR, FABIÁN ANDRÉS, M. Sc.

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, Jorge Jonathan Mendoza Matamoros y Dianny Michelle Soria Intriago, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

TUTOR

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSc

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSc.

Guayaquil, 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, Jorge Jonathan Mendoza Matamoros y Dianny Michelle Soria
Intriago

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Efectos de la ausencia de controles antifraudes en el nivel de riesgo de fraude de una empresa del sector pesquero. Diseño de un programa antifraude para la empresa”, previo 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:

Jorge Jonathan Mendoza Matamoros

Dianny Michelle Soria Intriago



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Jorge Jonathan Mendoza Matamoros y Dianny Michelle Soria
Intriago

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Efectos de la ausencia de controles antifraudes en el nivel de riesgo de fraude de una empresa del sector pesquero. Diseño de un programa antifraude para la empresa”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORES:

Jorge Jonathan Mendoza Matamoros

Dianny Michelle Soria Intriago

AGRADECIMIENTO

En especial quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida. A mi familia y amigos

Jorge Jonathan Mendoza Matamoros

AGRADECIMIENTO

Estoy muy agradecida con quienes han estado pendiente y me han apoyado en mi crecimiento profesional y como ser humano: mis padres, hermanas, familiares, amigos y maestros.

Dianny Michelle Soria Intriago

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado a mi familia, quienes con su apoyo y empuje he logrado la culminación de mi vida universitaria para dar comienzo mi carrera profesional, en especial mis padres quienes han sido el motor a seguir durante el cumplimiento de mis objetivos. De igual forma a todas las personas con quienes he compartido vivencias que han aportado en el desarrollo de esta etapa universitaria.

Jorge Jonathan Mendoza Matamoros

DEDICATORIA

El presente trabajo, va dedicado a Dios que con su sabiduría ha sabido guiar mi vida; a mis padres quienes han estado siempre conmigo, y son ejemplo de lucha y dedicación; y a mis hermanas quienes me han brindado su apoyo en todo momento.

Dianny Michelle Soria Intriago



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

Contenido

CAPITULO 1	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. HIPÓTESIS.....	4
1.6. VIABILIDAD.....	5
CAPITULO 2	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	6
2.2. TIPOS DE FRAUDE DEL SECTOR PESQUERO	11
2.3. PERFIL DEL DEFRAUDADOR	23
2.4. TRIANGULO DEL FRAUDE.....	24
2.5. SEÑALES DE ALERTA O BANDERAS ROJAS.....	34
2.6. RIESGO OPERACIONAL	39
2.7. EJEMPLO DE CASO DE FRAUDE OCUPACIONAL	48
2.8. PROGRAMAS ANTIFRAUDES.....	51
2.8.2. SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y CONTROLES ANTIFRAUDES	57
2.9. TÉCNICAS ANTIFRAUDES.....	62
CAPITULO 3	64
3. METODOLOGÍA.....	64
3.1. DEFINICIÓN DE ESTUDIO DE CASO.....	64
3.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL ESTUDIO DE CASO.....	64

3.3. ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA.....	66
3.4. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO.....	67
3.5. FUENTE DE EVIDENCIA.....	68
CAPITULO 4	70
4. ESTUDIO DE CASO APLICADO EN LA EMPRESA	70
4.1. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	71
4.2. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
4.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	73
4.4. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA.....	78
4.5. ANÁLISIS DE DATOS.....	78
CAPITULO 5	79
5. DESARROLLO DE ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA.....	79
5.1. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO	79
5.2. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA RELACIONADA CON EL RIESGO DE OCURRENCIA DE FRAUDE	87
5.3. EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE	94
5.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PLANTEADA	101
CAPITULO 6	103
6. PROPUESTA	103
6.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	103
6.2. PUNTOS CLAVE DEL PROGRAMA ANTIFRAUDE	103
CONCLUSIÓN	116
RECOMENDACIÓN	119
BIBLIOGRAFÍA	120

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Industria Pesquera Por Actividad.....	7
Ilustración 2: Categorización por Actividad Acuícola.....	8
Ilustración 3: Características de las Grandes empresas en Ecuador a partir del año 2011.....	9
Ilustración 4: Esquemas de Fraude	15
Ilustración 5: Hurto antes del registro - Ventas Ficticias	18
Ilustración 6: Proceso de Venta Ficticia	19
Ilustración 7: Tipos de Casos	20
Ilustración 8: Cambio de etiqueta del producto	22
Ilustración 9: Cambio del lote del inventario.....	23
Ilustración 10: Triángulo o Diamante del fraude.....	24
Ilustración 11: Factores de Ocurrencia de Fraude	27
Ilustración 12: Conformación del código de conducta.....	28
Ilustración 13: Principales Señales de Advertencia.....	36
Ilustración 14: Señales de alerta.....	37
Ilustración 15: Factores de Riesgo	39
Ilustración 16: Sucesos de Riesgo Operacional.....	40
Ilustración 17: Como administrar el riesgo	41
Ilustración 18: Tipos de Controles	42
Ilustración 19: Matriz de Riesgo.....	47
Ilustración 20. Desviación de fondos de la caja y valores	49
Ilustración 21. Modelo de las "Tres Líneas de Defensa"	51
Ilustración 22. Guía de Implementación para la alta dirección	52
Ilustración 23: Ambiente adecuado.....	53
Ilustración 24: Factores para un adecuado comportamiento.....	54
Ilustración 25. Actividades a realizar.....	58
Ilustración 26: Programa Anti-fraude	60
Ilustración 27. Tipos de monitoreo (The International Internal Auditors, 2013)	61
Ilustración 28: Publicación Técnicas y controles Antifraude.....	62
Ilustración 29: Protocolo de estudio de caso.....	66
Ilustración 30: Diseño de la metodología aplicada en	68

Ilustración 31: Pasos a seguir dentro de la investigación.....	70
Ilustración 32: Entrevista llevada a cabo.....	74
Ilustración 33: Primera Fase: Conocimiento del Negocio.....	75
Ilustración 34: Entrevista Profunda	76
Ilustración 35: Principales Productos	80
Ilustración 36: Divisiones en	81
Ilustración 37: Distribución del personal	81
Ilustración 38: Área de Producción	82
Ilustración 39: Área de Ventas.....	83
Ilustración 40: Área Contable	83
Ilustración 41: Área de RRHH.....	84
Ilustración 42: Ventas 2012-2013	85
Ilustración 43: Esquema de Fraude Área de Ventas.....	89
Ilustración 44: Esquema de Fraude Materiales y Repuestos	91
Ilustración 45: Esquema de Fraude Cámara de Frio.....	93
Ilustración 46: Matriz de Riesgo.....	96
Ilustración 47: Principales fraudes en “Fish & Shrimp”.....	101
Ilustración 48. Responsabilidades del Departamento de Auditoria de ...	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación del Sistema Acuícola.....	8
Tabla 2: Clasificación del Fraude en las empresas según la ACFE	17
Tabla 3: Factores del fraude, ejemplos y debilidades	25
Tabla 4. Fraude de Caja / Bancos	29
Tabla 5. Fraude en cuentas por cobrar.....	29
Tabla 6. Fraude en Activos.....	30
Tabla 7. Fraude en nomina.....	30
Tabla 8. Métodos usados en los desfalcos	31
Tabla 9. Otros Métodos usados en los desfalcos	32
Tabla 10: Checklist destinado para el conocimiento del negocio	44
Tabla 11: Checklist para evaluación de riesgo de fraude.....	45
Tabla 12. Desviación de fondos de la caja y valores	50
Tabla 13: Características Principales del Estudio de Casos	65
Tabla 14. Fraude área ventas.....	88
Tabla 15. Fraude en bodega de materiales y repuestos	91
Tabla 16. Fraude en cámaras de frio	92
Tabla 17: Producción Anual en libras	96
Tabla 18: Criterios para el cálculo del impacto de ocurrencia riesgo de fraude	97
Tabla 19: Criterio para la medición de la probabilidad de riesgo de riesgo de fraude	97
Tabla 20: Identificación de áreas y riesgos críticos.....	98
Tabla 21. Proceso de Selección de Personal	104
Tabla 22: Secciones código de Ética.....	106
Tabla 23. Pasos ante el indicio de fraude en	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Prevalencia del Fraude en el Sector Recursos Naturales período 2012-2013	13
Gráfico 2: Prevalencia del Fraude en el Sector Recursos Naturales período 2013-2014	14
Gráfico 3: Fraudes por Apropiación indebida de activos	16
Gráfico 4: Distribución de Pérdidas en USD.	34
Gráfico 5: Estudio de Banderas rojas en la conducta de los defraudadores	38
Gráfico 6: Modelo de sistema de prevención y respuesta al fraude	110

**EFFECTOS DE LA AUSENCIA DE CONTROLES ANTIFRAUDES EN EL
NIVEL DE RIESGO DE FRAUDE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
PESQUERO
DISEÑO DE UN PROGRAMA ANTIFRAUDE PARA LA EMPRESA**

RESUMEN

Durante la elaboración del proyecto de investigación se pudo identificar las áreas críticas y su ocurrencia de fraude dentro de una empresa del sector pesquero y acuícola , a través del uso de la metodología del Estudio de Caso destinada para el análisis de las diferentes situaciones y problemas relacionados con posibles fraudes que se hayan llevado a cabo dentro de la organización, de igual forma la identificación de las debilidades de control interno que aportan con dicha ocurrencia de fraude.

Con la evaluación se pudo determinar que la empresa no dispone de una estructura óptima, y no cuenta con controles suficientes y adecuados para la administración de cada una de sus áreas.

Dicha ausencia de controles aumenta la posibilidad de ocurrencia de fraude a través de los siguientes factores:

- Ausencia de controles antifraudes
- Baja supervisión y monitoreo
- No contar con un código de conducta
- Inadecuada selección del personal

De igual forma se pudo identificar que el área con más índice de ocurrencia es la del Inventario y Bodega, debido a la oportunidad existente que tienen los trabajadores para el uso indebido de los recursos de la empresa.

ABSTRACT

During the development of the research project we identified critical areas and occurrence of fraud in a company of the fisheries and aquaculture sector, through the use of the methodology of the case study aimed to analyze the different situations and problems possible fraud have been carried out within the organization, just as the identification of internal control weaknesses that contribute to that occurrence of fraud.

During the evaluation was determined that the company does not have an optimal structure, and lacks sufficient and adequate controls for managing each of their areas.

Such lack of control raises the possibility of occurrence of fraud by the following factors:

- Absence of antifraud controls
- Low supervision and monitoring
- Not having a code of conduct
- Inadequate selection of staff

Also we can identified that the areas of more risk occurrence are the Inventory and the warehouse, because the workers had the opportunity to misuse of company resources

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad el diseño de un programa antifraude que contribuya en la mitigación y prevención de fraudes en la empresa objeto de estudio, a través de la metodología de estudio de caso, la cual nos permite llevar a cabo una evaluación específica de la empresa, permitiendo identificar los posibles riesgos de fraude requeridos para la elaboración de dicho programa antifraude.

Dicho objetivo aportará como guía para la mitigación de riesgos por malversación o apropiación indebida de activos para las diversas empresas del sector pesquero, a través de un estudio minucioso de los diferentes esquemas que se dan en la empresa objeto de estudio, dada por la ausencia de controles o técnicas antifraudes.

Además, la elaboración de este proyecto tiene como propósito contribuir con la solución del problema actual al que se enfrentan las empresas del sector pesquero, y al perfeccionamiento de controles internos, basándonos en estudios e información relevante que soporta dichas modalidades de fraude por malversación o apropiación indebida de activos, diseñando un adecuado programa antifraude que aporta en la mitigación del nivel de riesgo de fraude.

CAPITULO 1

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA

El sector pesquero en el Ecuador constituye una de las actividades económicas más importantes para el desarrollo del país. La industria pesquera es una de las principales fuentes de ingresos, lo que ocasiona que sus operaciones financieras sean mayores y sus procesos internos sean más complejos cada día. Por lo tanto las empresas que están inmersas en este sector se ven obligadas a invertir en procesos que a futuro les generen menos costos y mayores rentabilidades.

La empresa objeto de esta investigación, requiere conocer el impacto que origina un fraude por malversación o apropiación indebida de activos, posibles esquemas, y el programa antifraude apropiado soportado por diversas ilustraciones, las cuales afirman un perfeccionamiento del control interno acorde a la actividad de la empresa.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto permitirá diseñar un programa antifraude para una empresa del sector pesquero acorde a sus necesidades. Se realizará un análisis de la situación actual dentro de la empresa, y de esta manera se podrán identificar las posibles áreas de riesgo.

Los fraudes dentro de la empresa se podrían efectuar en diferentes formas, como la desviación o hurto del inventario, duplicidad en compras, facturación y ventas ficticias, jineteo de fondos, exportaciones fantasmas, entre otros.

Lo anterior mencionado se llevaría a cabo por una inadecuada selección y capacitación del personal y la ausencia de un control efectivo que se manifiesta en la oportunidad favorable de ocurrencia de fraude.

Por tal motivo se realizara una investigación para determinar los posibles riesgos y poder diseñar un adecuado programa antifraude para la empresa analizada y de esta manera permitir minimizar los niveles de riesgo de fraude.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un programa antifraude ajustado a las necesidades de una empresa del sector pesquero, a través de la investigación y compilación de información de riesgos de fraudes, con el propósito de contribuir en la mitigación y reducción del mismo.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales características de las empresas del sector pesquero y de acuerdo a su actividad poder determinar posibles riesgos de fraude.
- Establecer y evaluar los esquemas de fraude de mayor aplicación en la empresa, a través de la aplicación de un caso de estudio
- Recopilar información mediante entrevistas exhaustivas para poder analizar las causas primordiales que contribuyen a la aplicación de fraudes en la empresa objeto de estudio.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Escogimos este proyecto debido a que las empresas del sector pesquero y acuícola, son víctimas de fraudes ya sea por parte de sus empleados o por parte de sus directivos, debido a que generalmente son empresas familiares y que poseen gran crecimiento por lo que cada vez es más difícil el control. La malversación de activos es uno de los principales causas por las que empresas de esta actividad pierden miles de dólares anualmente, ya que esto resulta de la debilidad e inexistencia de controles, y muchas veces debido a la oportunidad de los perpetradores.

El desarrollo de este proyecto permitirá que otras empresas del mismo sector puedan tener como referencia el programa antifraude que será propuesto en esta Investigación, con el único objetivo de colaborar en la lucha contra el fraude y de esta manera mitigar el impacto de estos riesgos en las empresas con características similares. Así mismo permitirá a la administración hacer conciencia sobre la importancia de invertir en programas Antifraude, y de la igual forma optimizar los recursos de la empresa.

1.5. HIPÓTESIS

La ausencia de un Programa antifraude en una Empresa del Sector Pesquero y acuícola aumenta el riesgo de ocurrencia de fraude por malversación o apropiación indebida de activos.

1.6. VIABILIDAD

El presente proyecto de investigación se ha efectuado con el propósito de analizar los posibles riesgos de fraude de una empresa del sector pesquero y diseñar un programa antifraude de acuerdo a sus necesidades, con el único fin de reducir el uso o apropiación indebida de activos en la empresa, y su rentabilidad económica aumente.

De igual forma, contribuirá a transmitir a las empresas pesqueras de similares características, que a través de un diseño de un programa antifraude, se obtendrá una óptima dirección, administración y protección de los diversos activos de la empresa.

El proyecto es viable dado que permitirá a las diferentes empresas pesqueras tener como referencia dicho programa antifraude que se planteará para la empresa analizada en esta investigación, y lograr que tengan conocimiento de la importancia de una evaluación de riesgo.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Empresa pesquera es aquella que se dedica a la actividad de pesca, recolección o cultivo de seres acuáticos tales como el pescado, mariscos, gambas o plantas marinas, y a su vez lleva a cabo el procesamiento, comercialización y distribución del mismo.

La (FAO, 2012) define a la pesca como la captura de organismos acuáticos en zonas marinas, costeras e interiores y a la acuicultura como un sistema de cultivo de plantas y cría de animales en zonas continentales, costeras y marítimas, que utilizan y producen una amplia variedad de especies de animales y plantas¹.

Además, la (FAO, 2014), a través del departamento de Pesca y Acuicultura, define como actividad acuícola al cultivo de organismos acuáticos en diversas zonas tanto costeras como del interior, lo cual implica técnicas y habilidades durante el proceso de crianza para obtener una elevada producción. En relación con las estadísticas publicadas por (FAO, 2014) y en concordancia con la (Comisión Europea, 2014), en los últimos tres años la producción acuícola global llegó a los 66,3 millones de toneladas, llegando a emplear más de 23 millones de trabajadores.

¹ Organización De Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura (FAO, por sus siglas en ingles), es un organismo mundial dedicado ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la mal nutrición. Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles y reducir la pobreza rural. Además propicia sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes; y contribuye en incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las catástrofes.

De igual forma la (CNA, 2005)², a través de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero señala como actividad pesquera la realizada para la utilización de los recursos bioacuáticos en cualquiera de sus etapas: extracción, siembra, proceso y comercialización, así como las demás actividades contempladas en esa Ley.

Este tipo de empresa puede ser diferenciada a través de la obtención del producto, es decir por pesca extractiva o por acuicultura., como se observa en la ilustración 1:

Ilustración 1. Industria Pesquera Por Actividad

Pesca Extractiva	Acuicultura
<ul style="list-style-type: none">• Anzuelos y Sedales• Trampas• Redes Fijas• Redes Moviles	<ul style="list-style-type: none">• Obtencion de semilla• Engorde• Depuracion

Fuente: (García Roche & Olmo Enjuto)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

De acuerdo con la (FAO, 2012) los sistemas acuícolas en el Ecuador se pueden clasificar de tres formas: extensivo, semintensivo e intensivo, como se detalla en la siguiente tabla 1:

² Cámara Nacional de Acuicultura por sus siglas (CNA), es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo sostenible del sector acuícola ecuatoriano mediante servicios de calidad que fomenten la competitividad en un marco de profundo respeto a las normas sociales y ambientales aportando así al bienestar de la comunidad.

Tabla 1: Clasificación del Sistema Acuícola

SISTEMA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
EXTENSIVO	Bajas densidades: 10 000-15 000/ha No se alimenta con dietas formuladas Producción promedio: 600 lb/ha/año
SEMI-INTENSIVO	Densidades medias: 15 000 - 120 000/ha Se alimenta con dietas formuladas Producción promedio: 1 000-5 000 lb/ha/año
INTENSIVO*	Densidades altas: más de 120 000/ha Se alimenta con dietas formuladas Producción promedio: mayores a 5 000 lb/ha/año <i>*Generalmente requieren de estanques pequeños, eventualmente recubiertos con líneas y techados para un efecto invernadero</i>

Fuente: (FAO)

Elaborado por: FAO

De igual forma señala que la producción camaronera en el Ecuador es generalmente semi-intensiva, lo que representa un menor impacto en el ambiente. Dicha actividad acuícola es desarrollada tanto por pequeños como grandes productores, y su rentabilidad varía en relación al método aplicado en su producción.

Según listado emitido por la Comisión De Gestión Ambiental a través del Consejo Nacional De Desarrollo Sustentable, establece que para categorizar a la empresa de acuerdo a su actividad acuícola debe someterse a las siguientes condiciones, de acuerdo a la ilustración 2:

Ilustración 2: Categorización por Actividad Acuícola

Categoría I, Proyectos o actividades que causen alto impacto ambiental

- Construcción y/u operación de granjas acuícolas mayor a 100 hectáreas

Categoría 2, Proyectos o actividades que no afecten de manera directa al ambiente y causen un moderado impacto ambiental

- Construcción y/u operación de granjas acuícolas menor o igual a 100 hectáreas

Fuente: (Consejo de Gestión Ambiental)

Elaborador por: Mendoza Jorge, Soria Dianny

La Súper Intendencia de Compañías en su resolución emitida en el año 2011, instituye que para el registro y preparación de estados financieros, califica como gran empresa a aquellas que cumplan con los siguientes parámetros, detallados en la siguiente ilustración 3:

Ilustración 3: Características de las Grandes empresas en Ecuador a partir del año 2011

ACTIVOS TOTALES	VENTAS BRUTAS	PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">• Superiores a \$4.000.000 dolares americanos	<ul style="list-style-type: none">• Superiores a \$5.000.000 dólares americanos	<ul style="list-style-type: none">• Mayor a 200 empleados

Fuente: (Super Intendencia de Compañías, 2011)

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Con la finalidad de poder identificar, y regular a los contribuyentes de mayor notoriedad en la economía del país, el SRI, especifica como gran contribuyente a las empresas privadas, dentro o fuera del país quienes tienen importantes movimientos tributarios, en base a la magnitud de las operaciones, y su actual situación financiera, en relación a los importes de ingresos, costos, activos pasivos y patrimonio.

De acuerdo con el Listado De Grandes Contribuyentes emitido este último año 2014 por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2014), la empresa cuenta con una contribución de impuesto a la renta desde el año 2012 de \$ 98.000.000 millones de dólares.

Estas empresas están reguladas por la Superintendencia de Compañías en el Ecuador y de igual forma el Servicio de Rentas Internas las considera grandes contribuyente por el monto total de contribución de impuesto a la renta.

Se puede resaltar que este tipo de actividad es de gran importancia para el sector productivo del país. Según la (FAO, 2014), señala que el camarón sigue siendo el producto individual más importante, pues en el 2012 represento el 15% del valor total de los productos pesqueros. Además dicho porcentaje ha contribuido a la aplicación de mejores prácticas acuícolas en diferentes países como Australia, Bangladesh, Belice, Canadá, Chile, China, Ecuador, Estados Unidos de América, Guatemala, Honduras, Indonesia, Malasia, México, Noruega, Nueva Zelandia, Tailandia y Viet Nam.

De acuerdo a (PROECUADOR)³, las actividades pesqueras y de acuicultura están presente en cada provincia de la región costa en el Ecuador, y entre sus principales productos se pueden encontrar el atún, la tilapia, el dorado, el camarón, la jaiba, la corvina, etc.

³ PRO ECUADOR es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

2.2. TIPOS DE FRAUDE DEL SECTOR PESQUERO

Según el IAASB⁴ en la (NIA 240) define al Fraude como un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables en mandos altos, medio y terceros, que sobrelleve el uso del engaño con el final de conseguir un beneficio ilegal.

Así mismo en la NIA 240 se mencionan a los factores de riesgo de fraude que pueden ser hechos o circunstancias que indiquen la existencia de algún tipo de incentivo o factor de presión para realizar fraude o que den la oportunidad de hacerlo.

La Asociación de Examinadores Certificados de Fraude ACFE⁵ concuerda en que el fraude es un delito porque utiliza como su principal modus operandi al engaño. Y (Garcia) en su libro Black's Law Dictionary menciona específicamente al fraude como: "Una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar para perjuicio suyo".

⁴ **IAASB:** Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento: organismo emisor de normas independiente que sirve al interés público mediante el establecimiento de normas internacionales de alta calidad para la auditoría, el control de calidad, la revisión, el aseguramiento y otros servicios relacionados, así como el apoyo a la convergencia de las normas nacionales e internacionales.

⁵ **ACFE.** Asociación de Examinadores de Fraude Certificados: Es una organización internacional cuya misión principal es brindar e impulsar la educación continua sobre temas de anticorrupción.

Según Neil Amato en una publicación en la revista Journal of Accountancy las áreas con mayor exposición al riesgo son:

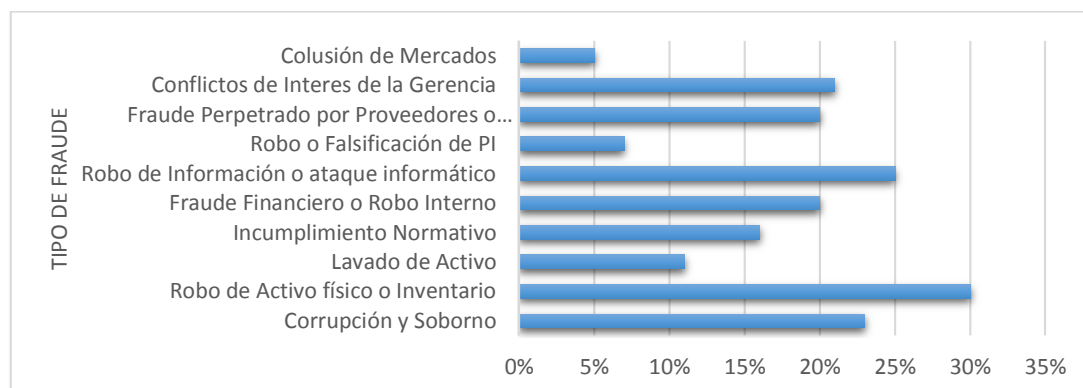
- El reconocimiento de Ingresos
- Empresa en Marcha
- Control interno sobre información financiera
- Las estimaciones contables
- Trabajo de revisión de la calidad
- El escepticismo profesional
- Piezas y enmiendas relacionadas con estándares de la PCAOB de Cuentas relativos a algunas transacciones inusuales importantes.

Según (Kroll Advisory Solutions, 2013-2014) la clasificación de los tipos de fraude ocurridos en empresas dedicadas a la pesca y a la acuicultura, se da mayormente por la corrupción y el soborno, debido a que en su mayoría son empresas con una estructura organizacional no eficiente, cuentan con un gran número de personal operativo y pocos controles efectivos que contribuyan con la mitigación de la ocurrencia de fraudes.

Cabe mencionar que estos esquemas de fraude contribuyen en el aumento del robo de activos, dado que los empleados cuentan con el acceso a diversas áreas de la empresa, y muchas veces no se cuentan con los controles que ayuden a que no se sustraigan los bienes de las empresas. Es por eso que en empresas con estas características y por su actividad la mayor exposición se da en áreas como el de empaquetado, bodega, y embarque.

De acuerdo con el estudio realizado por Kroll Advisory Solutions⁶ en los periodos 2012-2013, la prevalencia de fraude en el sector de empresas que utilizan recursos naturales se detalla en el gráfico 1:

Gráfico 1: Prevalencia del Fraude en el Sector Recursos Naturales período 2012-2013



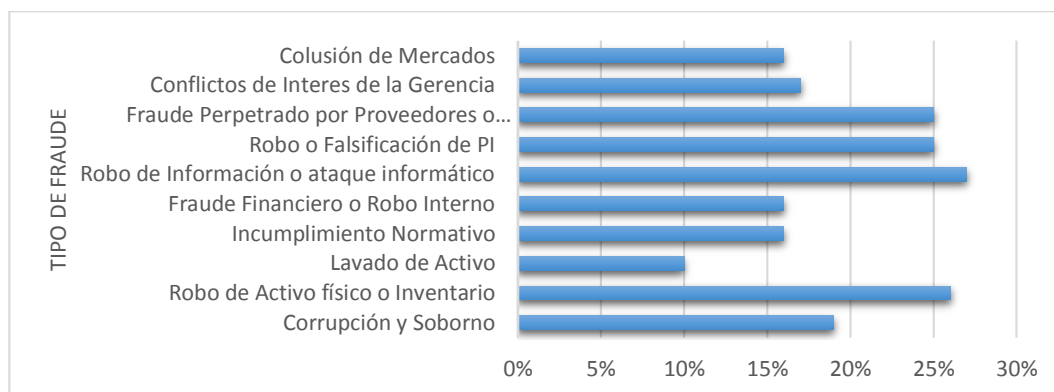
Fuente: (Kroll Advisory Solutions, 2012-2013)
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Según el informe anual de (Kroll Advisory Solutions, 2012-2013), del total de la empresas encuestadas el 57% han sido afectadas por algún tipo de fraude, en donde el 30% reporto haber sufrido robo de activos o inventarios, el 25% ataque informático, y el 23% corrupción y sobornos, además se resaltó que el porcentaje promedio de ingresos perdidos por fraude en el sector fue del 1%, y que la complejidad de las tecnologías de la información fue el factor generalizado que conlleva a la incidencia de los mencionados fraudes.

De acuerdo con lo mencionado en las estadísticas publicadas se puede observar en el grafico 2 que durante el año 2013-2014 la prevalencia de fraude en el sector, ha tenido un cambio significativo a través del tiempo:

⁶ Kroll se fundó con la misión innovadora de ayudar a los clientes a mejorar sus operaciones mediante el descubrimiento de sobornos, fraude u otras formas de corrupción.

Gráfico 2: Prevalencia del Fraude en el Sector Recursos Naturales período 2013-2014



Fuente: (Kroll Advisory Solutions, 2013-2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

(Kroll Advisory Solutions, 2013-2014), nos presenta noticias variadas en dicho periodo 2013-2014, en donde la incidencia global de fraude da un total de 72%, en donde del número total de los encuestados el 85% indico un aumento en la exposición al fraude de sus empresas.

Por otro lado a pesar de que se tiene conocimiento que la corrupción es uno de los problemas más conocidos en este tipo de empresas, los resultados sugieren que se debe de poner mayor atención a los fraudes perpetrados por los proveedores o adquisiciones dado que la incidencia de dicho crimen es del 25%.

Además se puede observar una ligera disminución en el robo de activos o inventario al 26% en comparación con el año anterior y el robo de información o ataque informático aumento al 27%.

La pérdida promedio de ingresos a causa de fraudes aumento al 1.5% y la complejidad de las tecnologías de información se mantiene como principal factor de incidencia de fraudes.

Es de importancia el poder establecer que el robo de activos o inventario dentro de cualquier tipo de empresa o industria puede ocasionar pérdidas significativas que a través del tiempo llega afectar en forma directa a la situación económica de la entidad.

En base a las estadísticas expuestas por (Kroll Advisory Solutions, 2013-2014), para la elaboración del proyecto se estudiarán y analizarán los factores que ayudan a la ocurrencia de fraudes en la empresa. Según la ACFE en su Estudio Global: Reporte a las Naciones 2014, sobre el Abuso y Fraude Ocupacional⁷ (ACFE, 2014), los fraudes se pueden clasificar en tres categorías de acuerdo con la ilustración 4:

Ilustración 4: Esquemas de Fraude



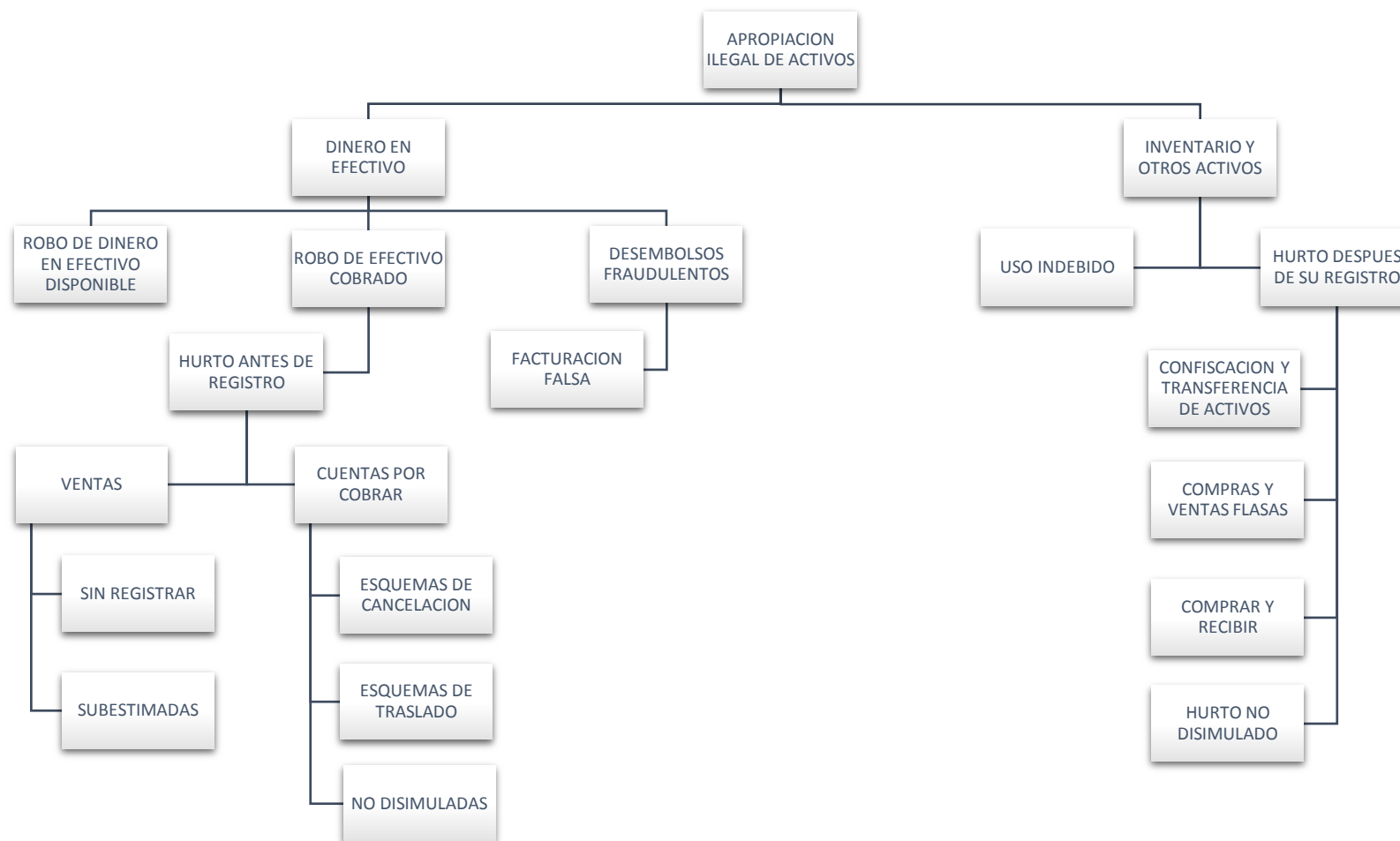
Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

De acuerdo con lo estudiado las empresas que se encuentran en esta actividad se caracterizan por tener mayor vulnerabilidad a que se lleven a cabo fraudes por apropiación indebida de activos. Como podemos observar en el gráfico 3. Se muestra la clasificación que da la ACFE al fraude por malversación de activos, y como a su vez esta muestra los diferentes esquemas que podrían darse:

⁷ Reporte a las Naciones 2014, sobre el Abuso y Fraude Ocupacional: es un estudio altamente especializado en fraudes y delitos de cuello blanco, y que se publicó por primera vez en 1996 y se ha actualizado desde entonces en periodos bianuales.

Gráfico 3: Fraudes por Apropiación indebida de activos



Fuente: (ACFE, 2014)
 Elaborado por: ACFE

Según la clasificación de la (ACFE, 2014) en el reporte de naciones sobre el abuso y fraude ocupacional, los fraudes comunes que tienen mayor incidencia en las empresas pesqueras, se encuentran ubicados en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2: Clasificación del Fraude en las empresas según la ACFE

DINERO EN EFECTIVO	
ROBO DE EFECTIVO COBRADO	HURTO ANTES DEL REGISTRO
	VENTAS FICTICIAS
DESEMBOLSOS FRAUDULENTOS	DESEMBOLSOS EN CAJAS REGISTRADORAS
	FACTURACION FALSA
INVENTARIO Y OTROS ACTIVOS	
USO INDEBIDO	ALTERACION FISICA DEL INVENTARIO
	CAMBIO DE ETIQUETA DEL INVENTARIO
	CAMBIO DE LOTE DEL INVENTARIO

Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.2.1. ROBO DE EFECTIVO COBRADO

2.2.1.1. HURTO ANTES DEL REGISTRO

2.2.1.1.1. VENTAS FICTICIAS

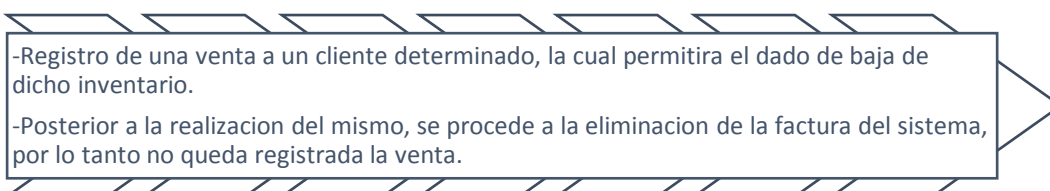
El área de ventas, catalogada de gran importancia, es además una de las áreas más críticas en los procesos, debido a su finalidad que es la generación o desarrollo del importe de ingresos dado por la venta del inventario terminado. Esta área implica el manejo de un gran número de inventario y de efectivo.

Durante el desarrollo de dicho proceso se da la oportunidad de ocurrencia de fraude, esto se ve reflejado en las ventas ficticias lo que indica la apropiación indebida de activos monetarios de la entidad, malversación de activos e inclusive información financiera fraudulenta.

Para empresas de actividad pesquera y acuícola, sus fraudes están direccionados a la malversación del activo, dando como resultado que se efectúen fraudes por ventas ficticias, tal como se visualiza en la ilustración 5:

Ilustración 5: Hurto antes del registro - Ventas Ficticias

FACTURACION FICTICIA



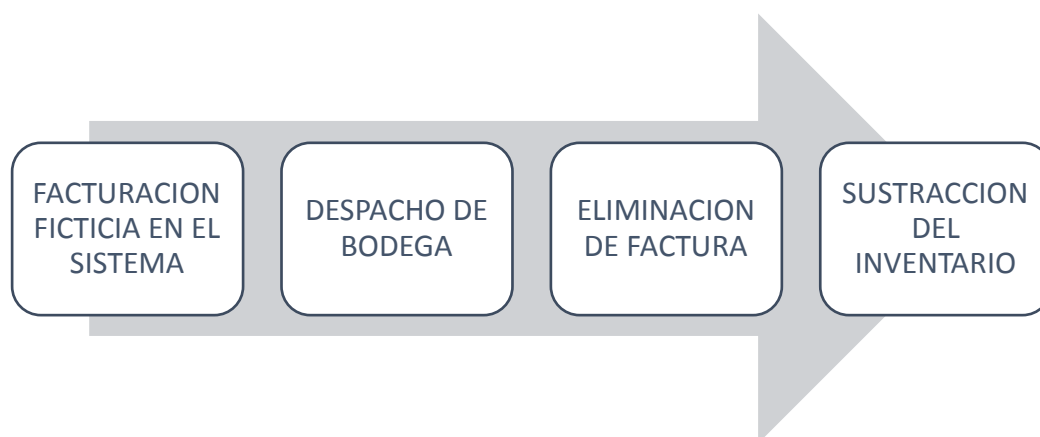
Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

La facturación falsa consiste en la manipulación del sistema, durante el proceso, se procede a la emisión del documento de acuerdo con los requerimientos habituales del cliente, el encargado de bodega efectúa el despacho del inventario, y una vez culminado dicho proceso se genera la eliminación de dicha factura del sistema. Dicho producto despachado se sustrae por el encargado por las noches dado cuando la vigilancia y el número de empleados son mínimos.

Cuando el encargado no tiene acceso restringido al sistema, se le da la oportunidad para la sustracción del inventario.

Ilustración 6: Proceso de Venta Ficticia



Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

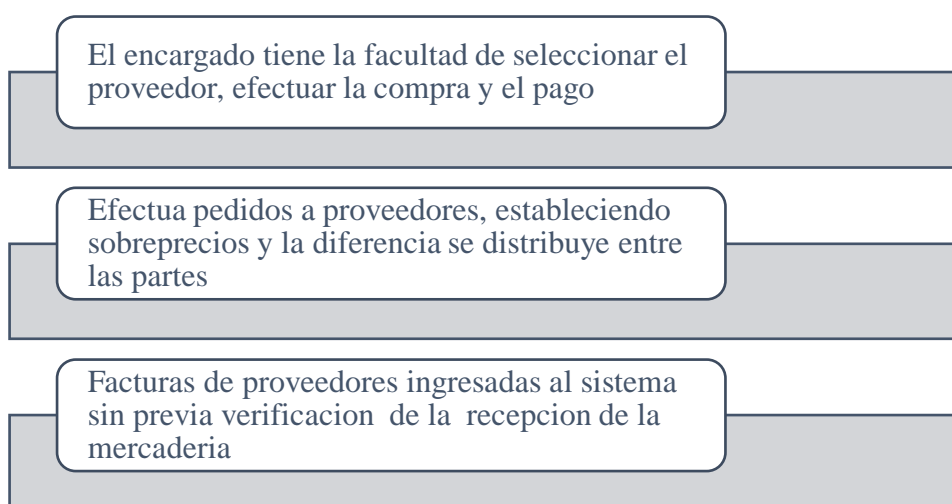
Este fraude se puede desarrollar con la finalidad de cumplir con las cuotas mensuales impuestas por la compañía o para incrementar los volúmenes de ventas cumpliendo con las expectativas de los dueños. De igual forma se puede notar la oportunidad del encargado en cuento a la no existencia de limitaciones del sistema.

2.2.2. DESEMBOLSOS FRAUDULENTOS

2.2.2.1. FACTURACIÓN FALSA

(Cano, 2011), menciona que las empresas no se están resguardando en forma suficiente contra los fraudes o contra los defraudadores, y por eso los defraudadores aprovechan las oportunidades..

Ilustración 7: Tipos de Casos



Fuente: (Cano, 2011)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

De acuerdo con lo expresado por (Lara, 2012), la facturación falsa y con precios elevados son consecuencia de un riesgo de fraude que se da por la posible ineficiente segregación de funciones en las empresas, lo que resulta por factores de falta de un presupuesto necesario para la contratación de un personal adecuado.

De la misma forma el exceso de confianza o el tener a su cargo más de una función específica, da la oportunidad al trabajador el acceso a las áreas críticas y contar el control total lo cual le permite la consecución de actos fraudulentos que perjudican en forma directa a la compañía, iniciándose con

pérdidas inferiores las cuales a través del tiempo pasaran a ser consideradas significativas y llevara a cabo una inestabilidad financiera

2.2.3. INVENTARIO Y OTROS ACTIVOS

2.2.3.1. USO INDEBIDO

2.2.3.1.1. ALTERACIÓN FÍSICA DEL INVENTARIO

Este tipo de fraude se puede llevar a cabo cuando los encargados no empaquetan el producto en su totalidad, sino que introducen agua dentro del mismo, lo cual al verificar el peso, la balanza marca lo establecido como satisfactorio en la verificación del producto, para poder obtener el producto no empaquetado y revenderlo en el mercado a otro precio.

Cuando el cliente efectúa algún tipo de reclamación, los involucrados alegan que ese tipo de paquete lleva ese tipo de especificación para la venta.

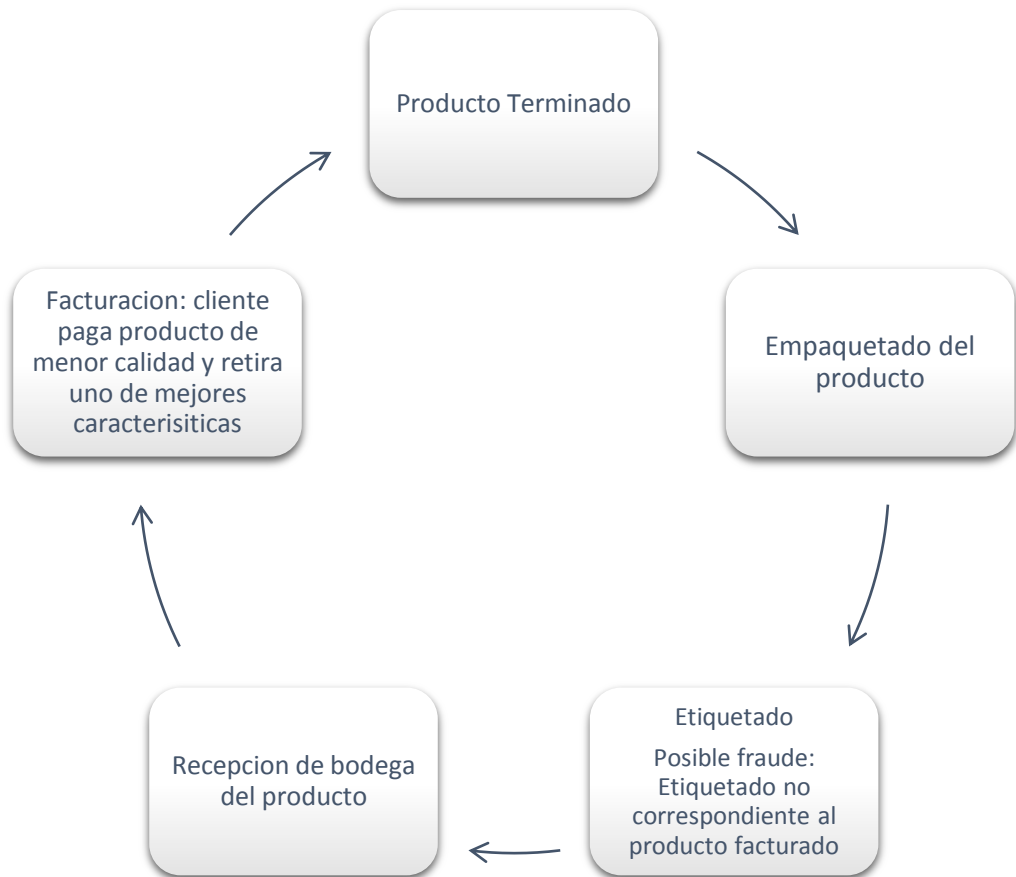
La alteración física de los inventarios, se da en forma reiterada por las facilidades que se pueden presentar por la manipulación del producto en grandes cantidades.

2.2.3.1.2. CAMBIO DE ETIQUETA DEL INVENTARIO

Este tipo de esquema de fraude puede ser ejecutado cuando el producto ya empaquetado es llevado a almacenaje en cajas, se procede a etiquetar según el tipo de producto y peso.

Cuando se lleva a cabo el proceso dicho producto no es etiquetado de acuerdo a lo especificado, lo cual deriva a una mala recepción de bodega, y en cuanto se realiza la facturación, el cliente paga un producto de menor calidad y retira uno de mejores características.

Ilustración 8: Cambio de etiqueta del producto



Fuente: (ACFE, 2014)

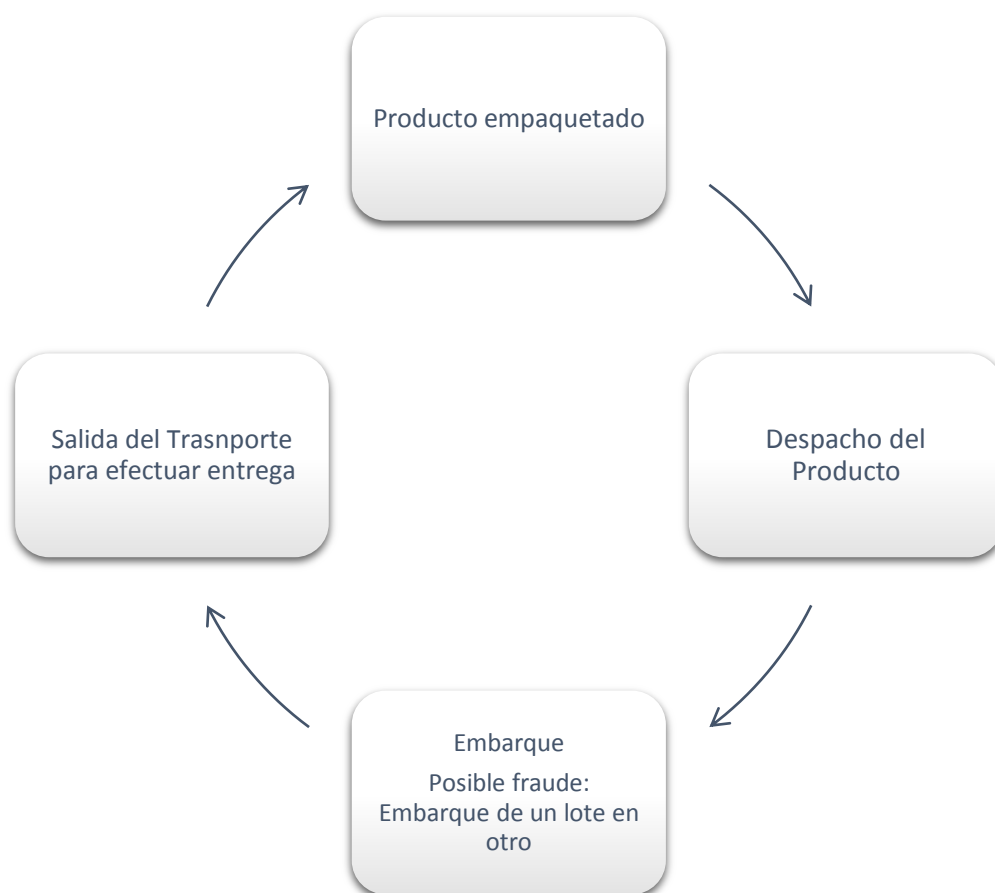
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.2.3.1.3. CAMBIO DE LOTE DEL INVENTARIO

El mencionado fraude puede ejecutarse en el momento en que las cajas son embarcadas en el transporte para la entrega, dado que el encargado ingresa una tras otras en grandes cantidades pero no se percata ya sea en forma intencionada o no de que un lote ya ha terminado y comienza con otro.

Por lo tanto en el momento del envío uno de los lotes tiene más cantidad que la registrada, y el otro cuenta con menos cantidad que la inscrita.

Ilustración 9: Cambio del lote del inventario



Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.3. PERFIL DEL DEFRAUDADOR

(Cressey, 1992)⁸ En su estudio realizado a 200 criminales que estaban en prisión en el año 1953, expuso que la mayoría de estas personas examinadas tenían un nivel de vida muy parecido a la de las personas exitosas, pero que sin embargo no podían sostener su estabilidad financiera ya que provenían de bases falsas o inestables.

Además, (Cressey, 1992) en su libro “Principios de Criminología” Desarrolla el modelo del “Triangulo o Diamante del fraude” el cual explica que existen res

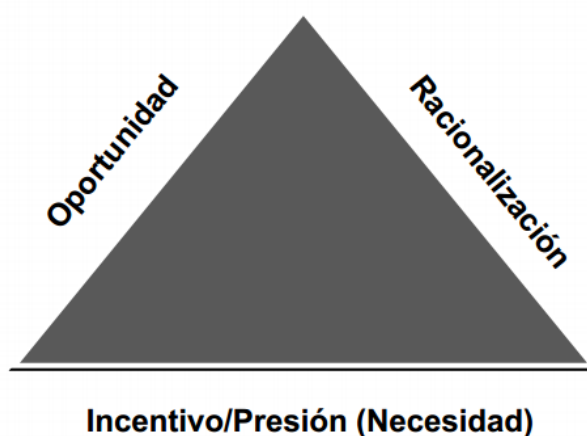
⁸ Donald R. Cressey: Investigador criminólogo estadounidense que desarrollo el modelo “Triangulo del fraude.”

factores o motivos por los que una persona puede cometer fraude y añade un cuarto. Estos factores son el Incentivo o Presión, Racionalización, la Oportunidad y por último la capacidad.

La norma “SAS 99”⁹ (Consideración del fraude en una auditoría de Estados Financieros) También hace referencia al triángulo de fraude cuando menciona que la Administración o los empleados pueden cometer fraude por tres condiciones: cuando tienen un incentivo o presión, cuando existe una ausencia de controles, y cuando los involucrados podrían explicar racionalmente la acción de un acto fraudulento.

2.4. TRIANGULO DEL FRAUDE

Ilustración 10: Triángulo o Diamante del fraude



Fuente: (Cressey, 1992)

Elaborado por: Mendoza Jorge, Soria Dianny

⁹ SAS (Statement of Auditing Standards): Declaraciones de normas de Auditoría

(Cressey, 1992) Indica que para que se dé un fraude en una compañía debe de existir alguna debilidad o ausencia de controles antifraudes en los procesos donde se da la actividad, y para que la persona lo ejecute tiene que haber algún tipo de incentivo (interno) o presión (externa).

De la misma forma (Cressey, 1992), señala que la racionalización es un elemento muy significativo ya que sintetiza que la persona que ejecuta el fraude piensa que este acto es lícito o que se encuentra admitido y la mayor cantidad de defraudadores tienen un gran nivel de conocimiento, que conlleva a que el fraude no sea detectado a tiempo.

En la tabla 3 se muestran los factores por los que podría darse el fraude y a su vez mediante un ejemplo se explica cómo podría ocurrir el evento y las causas por las que se darían.

Tabla 3: Factores del fraude, ejemplos y debilidades

FACTOR	EJEMPLO	DEBILIDADES IDENTIFICADAS
OPORTUNIDAD	Un cajero retira mensualmente grandes cantidades de dinero de la cuenta de la empresa e ingresa al sistema requerimientos falsos, apropiándose así del saldo de las partidas	<ul style="list-style-type: none"> • ausencia de controles internos básicos requeridos • oportunidad de uso del efectivo sin supervisión
INCENTIVO / PRESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Personal clave, que cuenta con accesos no supervisados, y que tienen problemas financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de ordenamientos inclinados a comprobar el estado financiero de la compañía.
RACIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Presión para alcanzar metas. • Personal que considera que se encuentra con un sueldo inferior 	N/ A

Fuente: (Ghirardotti, Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Las pesqueras cuentan con debilidades o falta de controles internos, lo que contribuye a que el personal tenga deficiencias en la supervisión de sus actividades. Este a su vez cuenta con el acceso, habilidades y disponibilidad de tiempo para ejecutar actos fraudulentos, ya sea solo o con la existencia de colusión para cometerlos.

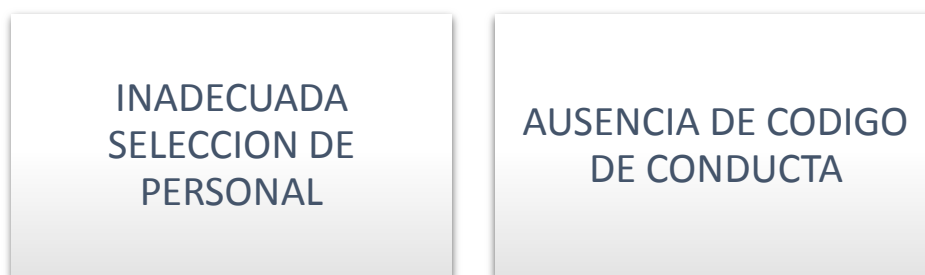
(Estupiñán Gaitán, 2006), considera a los controles internos como las actividades establecidas para suministrar la seguridad razonable, optimizar la efectividad de cada uno de los procesos, dar una adecuada confianza sobre la información receptada y desarrollar el cumplimiento de las normas y políticas inscritas lo cual apoya en la prevención, detección y mitigación de los errores y fraudes en el desenvolvimiento de las actividades de la entidad.

Cada uno de estos controles serán parte de los procedimientos a seguir por los integrantes de la empresa, lo cual permite la salvaguardia de los activos ya sea físicos como monetarios.

De acuerdo con las encuestas efectuadas por (KPMG, 2009), señala que uno de los factores que pueden revelar riesgos de fraudes es la ausencia de monitoreo y supervisión en los procedimientos, formando la oportunidad de manejo de los activos por parte de los miembros de que conforman la entidad.

Es de mucha importancia el poder mencionar que la ocurrencia de fraude puede llevarse a cabo por los motivos mencionados en la ilustración 11:

Ilustración 11: Factores de Ocurrencia de Fraude



Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

(Lefcovich, 2014), menciona que uno de los principales factores para la ocurrencia de algún tipo de fraude es la inadecuada selección del personal, además expresa que dicha selección, ya sea errada por la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes, tiende a resultar en pérdidas por actos ilícitos.

La carencia de aptitudes es un fenómeno que está desarrollando grandes conflictos por fraude en las empresas, dado por la falta de regulaciones apropiadas para el reclutamiento del personal.

Debido a que la mayoría de las empresas pesqueras del país son sociedades familiares, estas no llegan a contar con un tipo de sistema de selección idóneo, por ello, este factor conlleva a la ocurrencia de fraudes muchas veces en forma reiterada.

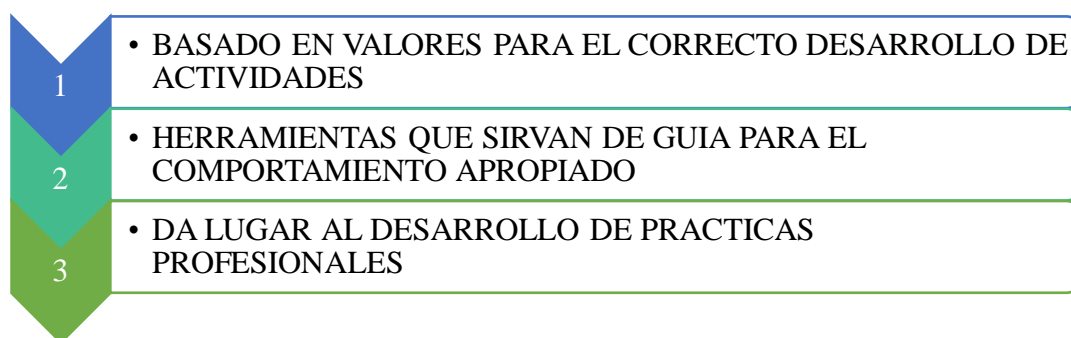
La falta de un código de conducta, da libertad al personal de determinar su propia norma de conducta en el desarrollo de sus actividades, permitiendo establecer procedimientos en relación a su opinión o formación personal.

Dicha oportunidad permitirá al personal iniciar con el cometimiento de acciones fraudulentas debido a una racionalización inapropiada, dado que

establecen la idea de “no estar perjudicando”. El código de conducta instituirá los lineamientos a seguir en relación al comportamiento apropiado del personal al llevar a cabo la realización de sus actividades.

En ocasiones se puede dar el caso de que ciertas actividades no están establecidas por el control interno, pero se tiene conocimiento de que estas moralmente no están permitidas ni por la condición humana, y por ende tampoco por la empresa, por ello es requerido el contar con dicho código el cual establezca el procedimiento apropiado destinado para diversas situaciones que se pueden presentar, así no habrá cabida para el cometimiento de actividades ilícitas por la ausencia de regulaciones que las contemplen.

Ilustración 12: Conformación del código de conducta



Fuente: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.4.1.FRAUDE LABORAL

Según el (SAS 99) el fraude laboral es denominado como: “apropiación indebida de activos”, mientras que otro autores lo denominan “desfalco” o “crimen ocupacional”.

A continuación se muestran algunos ejemplos de rubros en los que se pueden dar fraudes laborales:

CAJA / BANCOS

Tabla 4. Fraude de Caja / Bancos

FRAUDE LABORAL EN CAJA / BANCOS	
1	<i>Adquirir bienes o servicios con sobreprecio beneficiándose del mismo, incluso en complicidad con los proveedores.</i>
2	<i>Alterar los cheques de la empresa en valores y/o beneficiarios a fin de cobrarlos el empleado, puede actuar en colusión con otros empleados o incluso con los proveedores.</i>
3	<i>Omitir el registro de ventas para retenerse el dinero.</i>
4	<i>Registrar facturas personales en la contabilidad de la empresa.</i>
5	<i>Retener el dinero de los depósitos bancarios y presentar en la empresa comprobantes de depósitos falsos</i>
6	<i>Retrasar el depósito y contabilización de las recaudaciones de efectivo (jineteo).</i>
7	<i>Vender con sobreprecio los productos, luego registrar en libros al precio correcto y quedarse con la diferencia cobrada en exceso.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

CUENTAS POR COBRAR

Tabla 5. Fraude en cuentas por cobrar

FRAUDE EN CUENTAS POR COBRAR	
1	<i>Efectuar cobranza y ocultarla.</i>
2	<i>Efectuar ventas a crédito a familiares o testaferros para posteriormente declararlas incobrables</i>
3	<i>Realizar ventas de contado y decir que fueron a crédito.</i>
4	<i>Registrar préstamos vinculados que más tarde son dados de baja.</i>
5	<i>Registrar ventas ficticias para cobrar comisiones o bonos indebidamente.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

ACTIVOS

Tabla 6. Fraude en Activos

	FRAUDE EN ACTIVOS
1	<i>Adquirir activos innecesarios para obtener una “comisión” del proveedor. O beneficios propios</i>
2	<i>Adquirir ficticiamente activos.</i>
3	<i>Apropiarse indebidamente de inventarios o activos de la empresa.</i>
4	<i>Cambiar activos de menor calidad por activos adquiridos por la empresa (suplantación).</i>
5	<i>Utilizar para beneficio personal activos de la empresa.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

NOMINA

Tabla 7. Fraude en nomina

	FRAUDE EN NOMINA
1	<i>Alterar el sistema (software) del rol de pagos de tal manera que los centésimos del valor líquido de todo el personal sean redondeados y se acrediten esos valores en la cuenta del empleado deshonesto.</i>
2	<i>Cargar descuentos propios a otros empleados.</i>
3	<i>Cobrar comisiones, dietas, horas extras, viáticos u otros rubros indebidamente.</i>
4	<i>Cobrar sueldos de empleados que salieron de la organización.</i>
5	<i>Incluir empleados ficticios en la nómina.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

En el libro “Control Interno y Fraudes” de Rodrigo Estupiñán, se señala otros fraudes que son cometidos por empleados de las empresas. (Estupiñán Gaitán, 2006).

Tabla 8. Métodos usados en los desfalcos

PRINCIPALES METODOS USADOS EN LOS DESFALCOS	
1	<i>El hurtar los sellos de correo y timbres fiscales.</i>
2	<i>El hurtar mercancías, herramientas y otras partidas del equipo.</i>
3	<i>El apropiarse de pequeñas sumas de los fondos de caja y de registradoras.</i>
4	<i>El colocar en la caja chica vales o cheques sin fecha, con fecha adelantada o con fecha atrasada.</i>
5	<i>El no registrar algunas ventas de mercancía y apropiarse del efectivo.</i>
6	<i>El crear sobrantes en los fondos de caja y en las registradoras, no registrando o registrando por menos alguna transacción.</i>
7	<i>El sobrecargar las cuentas de gastos con gastos ficticios (Kilometrajes, gastos de representación, etc.).</i>
8	<i>El malversar el pago recibido de un cliente y sustituirlo con pagos posteriores a éste o de otros.</i>
9	<i>El apropiarse de pagos hechos por clientes y emitir el recibo en un pedazo de papel.</i>
10	<i>El cobrar una cuenta atrasada, guardar el dinero y cargarla a cuentas incobrables.</i>
11	<i>El cobrar una cuenta ya cargada a cuentas incobrables y no informarlo.</i>
12	<i>El acreditar falsos reclamos de clientes o por mercancías devueltas.</i>
13	<i>El no depositar diariamente en los bancos o depositar solo parte de lo cobrado.</i>
14	<i>El alterar las fechas en las planillas de depósito para cubrir apropiaciones.</i>
15	<i>El hacer los depósitos por sumas redondas tratando de cubrir los faltantes a fin de mes</i>
16	<i>El mostrar personal imaginario en las nóminas de pago.</i>
17	<i>Mantener en las nóminas de pago a empleados con posterioridad a la fecha de su despido.</i>
18	<i>El falsear los cálculos y las sumas en las nóminas de pago.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Tabla 9. Otros Métodos usados en los defalcos

PRINCIPALES METODOS USADOS EN LOS DEFALCOS	
1	<i>El destruir las facturas de venta.</i>
2	<i>El alterar las facturas de venta después de entregar la copia al cliente.</i>
3	<i>El anular las facturas de venta por medio de falsas explicaciones.</i>
4	<i>Retener dinero proveniente de ventas al contado usando una falsa cuenta deudora.</i>
5	<i>Registrar descuentos de caja que son injustificables.</i>
6	<i>Aumentar las sumas de los pagos hechos al contabilizar los gastos.</i>
7	<i>El uso de copias de comprobantes o facturas cuyo original ya fue pagado.</i>

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2006)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.4.2. LA DESHONESTIDAD COMO PRINCIPAL FACTOR DE RIESGO

Dan Ariely¹⁰, en un artículo publicado en 2006 (Ariely & Mazar, Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications, 2006) menciona que los actos deshonestos son muy frecuentes en la vida del día a día y que existen algunas causas psicológicas que dan como resultado la falta de honradez en las personas.

¹⁰ Dan Ariely. Catedrático de psicología y conductas económicas, quien ha publicado temas relacionados con la honestidad de las personas.

“La perspectiva es que el individuo es un ser humano racional, egoísta que sólo está interesado en maximizar sus propios beneficios. Este individuo racional sabe lo que quiere y no quiere y es capaz de realizar las compensaciones correspondientes para seleccionar la opción que se espera que produzca el mayor superávit positivo.” (Ariely & Mazar, Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications, 2006)

En el mismo libro se menciona que desde esa misma perspectiva no hay nada difícil en la decisión de ser una persona honesta o no, ya que la decisión depende únicamente de los beneficios esperados (por ejemplo, más dinero, una mejor posición), o costos externos esperados (por ejemplo, pagar una multa, perder del trabajo). Partiendo de estos puntos el grado de que el individuo se involucre en un comportamiento deshonesto es bastante alto.

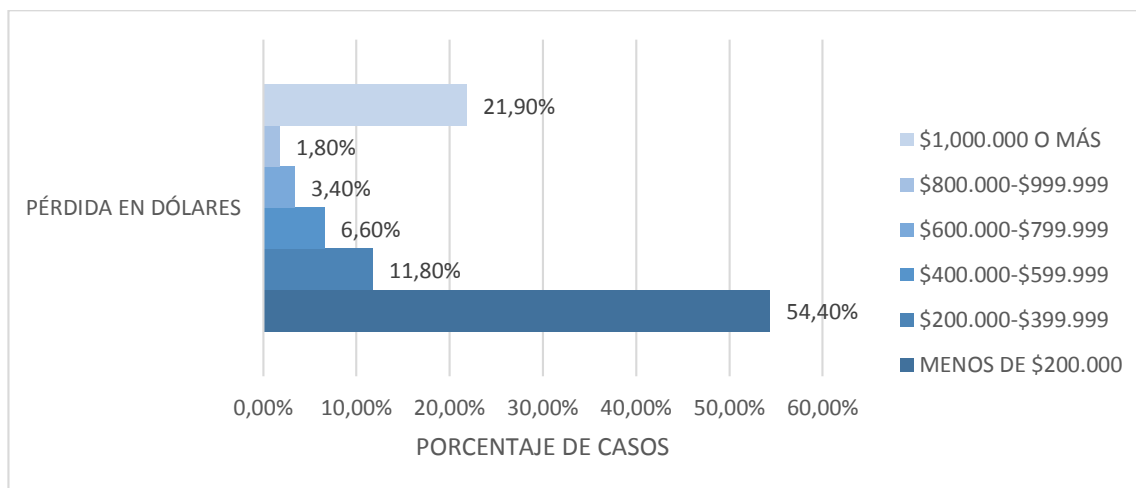
2.4.3.COSTO DEL FRAUDE OCUPACIONAL

Según el Estudio Global de la ACFE (ACFE, 2014) menciona que “el costo del fraude es como un Iceberg financiero, ya que algunas de las pérdidas son claramente visibles pero que hay una enorme masa de daño oculto que no podemos ver”. Esta situación indica que existen desventajas ya que debido a la naturaleza del fraude resulta que gran parte de su costo puede ser desconocido.

Según la ACFE determinar una estimación del costo del fraude es una tarea importante, ya que permitirá conocer a las empresas cuales son las áreas más afectadas y de esta manera poder tomar buenas decisiones. De los 1,483 casos reportados en el estudio, 1,445 reportaron pérdidas medianas por de USD 145,000.

Además, indican que en sus tres últimos estudios, las pérdidas reflejadas en los casos analizados han seguido un patrón relativamente distinto, ya que poco más de la mitad causaron pérdidas de menos de USD 200,000, y más de una quinta parte implicaron pérdidas de al menos USD 1 millón.

Gráfico 4: Distribución de Pérdidas en USD.



Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.5. SEÑALES DE ALERTA O BANDERAS ROJAS

Los fraudes ocupacionales pueden ser detectados a través de diversos métodos. Según la encuesta de la (ACFE, 2014), se reveló que más del 30% de las acciones fraudulentas fueron descubiertas a través de denuncias, un 25% en forma accidental y casi el 20% por la realización de auditorías internas.

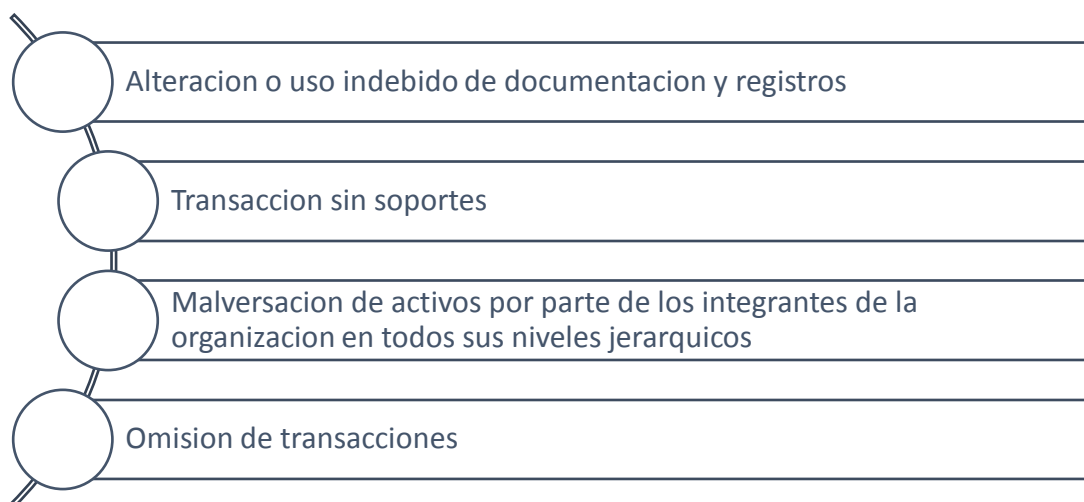
(DiNapoli), define a las señales de alerta como el conjunto de situaciones poco comunes en relación a la actividad o naturaleza habitual del negocio, de igual forma recalca que dichas señales no indican una culpabilidad o inocencia simplemente nos alerta de que se requiere una investigación más a fondo por posible ocurrencia de fraude.

De acuerdo con las (SAS 99), las señales de alerta son de gran importancia para la detección de posibles fraudes. Dicha afirmación determina que el auditor específicamente evalúe el riesgo de error material, lo cual aportará como guía en la evaluación de los estados financieros para la detección de algún tipo de fraude.

En todo momento una bandera no puede ser ignorada (DiNapoli), menciona que muchos estudios acerca del fraude mostraron que dichas alertas fueron reconocidas pero nadie respondió a tiempo para la mitigación de dicho riesgo. Una vez que la señal es descubierta, alguien debe acoger medidas y comprobar si algún tipo de fraude es perpetrado.

El reconocimiento de las señales de alerta por fraude en una empresa del sector pesquero permitirá evaluar cada una de las causas que facilitan la incidencia de ocurrencia de fraude, ya sea por oportunidad, incentivo o racionalización. Entre los importantes signos de aviso para la sospecha de fraude, según SMS Ecuador tenemos:

Ilustración 13: Principales Señales de Advertencia



Fuente: (SMS Auditores Ecuador)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.5.1. TIPOS DE BANDERAS ROJAS

Las señales de alerta dentro de una organización, permiten el análisis del riesgo de fraude, a través de situaciones poco comunes, lo que contribuirá en la emisión de soluciones que controlen dichos riesgos y mitiguen la ocurrencia de fraude, de acuerdo con la ilustración 14:

Ilustración 14: Señales de alerta



Fuente:- (DiNapoli)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

La Revista del Fraude (ACFE, 2014) menciona que generalmente los defraudadores con frecuencia muestran conductas asociadas al estrés o miedo cuando están cometiendo fraude.

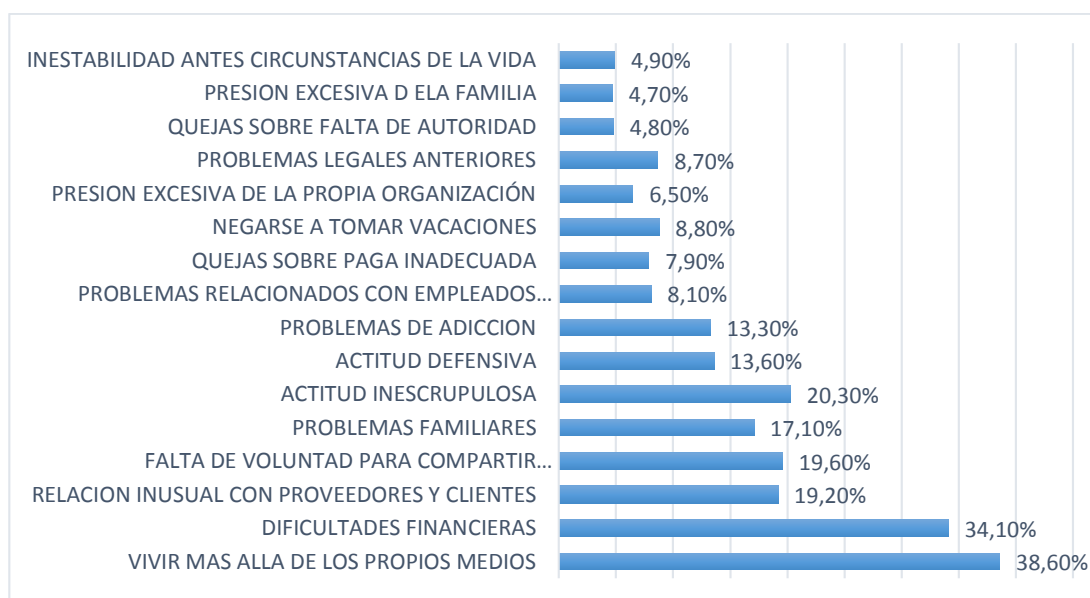
Este alerta de banderas rojas como lo son el estrés y el miedo son señales de advertencia dentro de una entidad. Es por eso que esta revista realizó un estudio sobre la frecuencia de los diferentes tipos de banderas rojas conductuales.

Los resultados del estudio arrojaron que del 81% de los casos reportados tuvieron al menos una alerta de bandera roja.

Como podemos observar en la grafico 5 según el estudio efectuado durante el año 2012 una de las banderas rojas más identificadas es el vivir más allá de los propios medios con el 36% de los casos, es decir que usualmente al defraudador podría reconocérsele cuando un empleado de rango bajo comienza a tener un estilo de vida muy por encima de su sueldo o recursos.

Las empresas deberían conocer todas estas señales, ya que de esta manera se podrían prever riesgos económicos.

Gráfico 5: Estudio de Banderas rojas en la conducta de los defraudadores



Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: ACFE

2.6. RIESGO OPERACIONAL

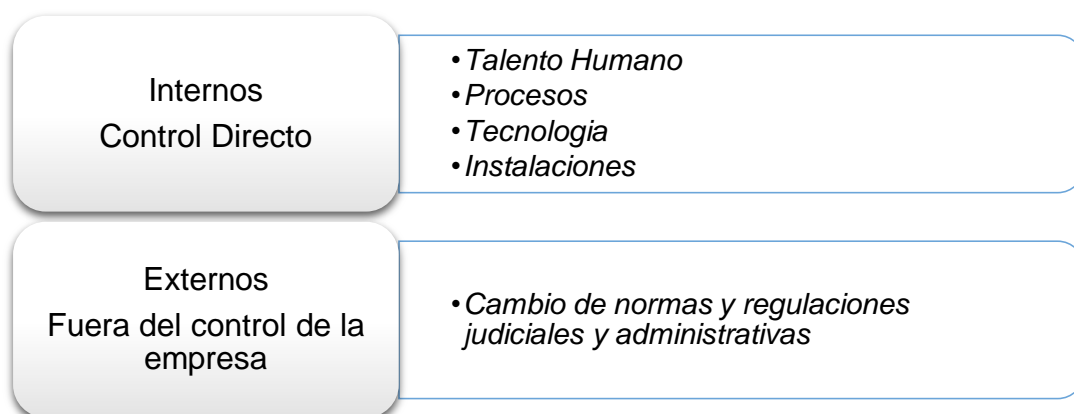
2.6.1. DEFINICIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

El Comité de Basilea (BCBS, por sus siglas en inglés), estableció como riesgo operacional, el que se incurre por pérdidas que se dan por técnicas internas inapropiadas, de personas, procedimientos o situaciones externas¹¹.

2.6.1.1. FACTORES DE RIESGO

(ASBA)¹², expresa que dichos factores instituyen el origen causante de sucesos que dan lugar a pérdidas en las operaciones afectando directamente al proceso, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa.

Ilustración 15: Factores de Riesgo



Fuente: (ASBA, 2009)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

¹¹ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ofrece un foro para la cooperación regular sobre asuntos de supervisión bancaria. Su objetivo es mejorar la comprensión de las cuestiones clave de supervisión y mejorar la calidad de la supervisión bancaria en todo el mundo.

¹² Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas

Talento Humano: Establecido por el conjunto de individuos vinculados ya sea en forma directa o por prestación de servicios con la entidad y la realización de sus procesos

Procesos: Actividades interrelacionadas que tienen como objetivo la transformación de los elementos, para la obtención del producto o servicio destinado para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Tecnología: Conjunto de elementos (hardware – software) usado para el desarrollo de los procesos.

Instalaciones: Estructura de apoyo, como sitios de trabajo, equipo de logística

De igual forma, Basilea determina sucesos de riesgo operacional que en general son considerados críticos para la consecución de pérdidas significativas, los cuales pueden ser:

Ilustración 16: Sucesos de Riesgo Operacional

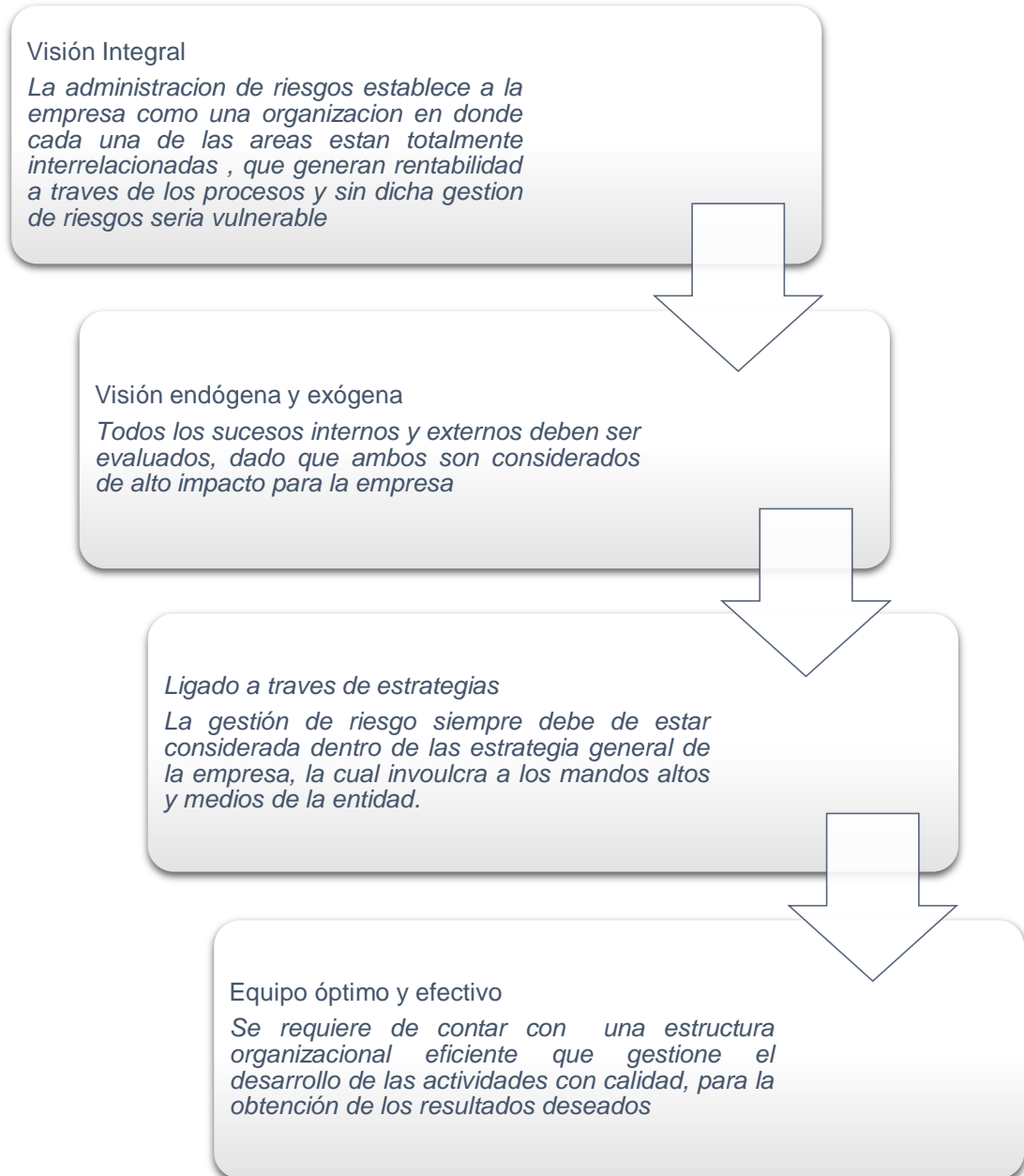
Fraude Interno	Fraude Externo
<ul style="list-style-type: none">• <i>Perdidas resultantes por acciones fraudulentas en las cuales esta por lo menos un empleado involucrado</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Perdidas que se dan por acciones fraudulentas cometidas por terceros, malversacion o evasion de la ley</i>

Fuente: (ASBA, 2009)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.6.2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Ilustración 17: Como administrar el riesgo

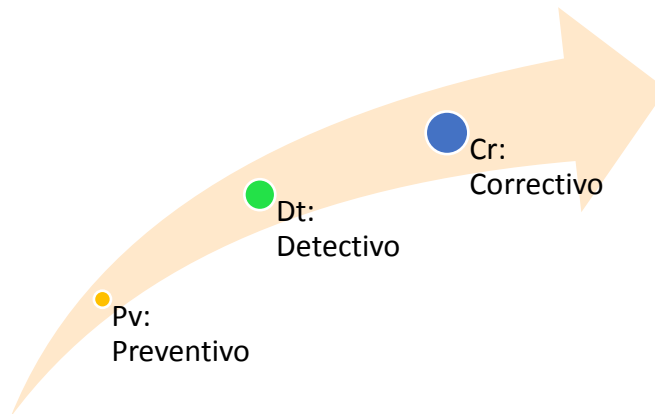


Fuente: (KPMG, 2012)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.6.2.1. TIPOS DE CONTROLES

Ilustración 18: Tipos de Controles



Fuente: (Hernandez, Martinez, Tapia, & Vargas, 2010)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

- **Preventivos:** Controles que nos ayudan en la anticipación de los eventos antes de que estos se ejecuten, aportan en la prevención de riesgo de fraude
- **Correctivo:** Controles con los cuales se puede llevar a cabo una adecuada toma de acción destinada para la corrección de un hecho no deseado
- **Detectivo:** Controles que aportan en la identificación de riesgos de mayor impacto cuando estos se llevan a cabo

2.6.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE

De acuerdo con Alejandro Morales¹³ en su publicación sobre la Evaluación Del Riesgo De Fraude, señala que este tipo de acción implica la revisión de las diversas estrategias sobre el manejo del riesgo de fraude, y corrupción en la organización.

Implica el uso de un cuestionario o checklist orientado a la evaluación del control y la administración, siendo una guía para el análisis del ambiente de control para la determinación de acciones destinadas al mejoramiento continuo.

Cada una de las preguntas deben ser respondidas con SI, NO o PARCIAL, con la finalidad de que se revele la situación actual y real de la empresa.

Lo más importante en dicha evaluación es el poder identificar cada una de la áreas vulnerables en las que la organización pueda llevar a cabo la implementación de una estrategia destinada al mejoramiento a mediano y largo plazo, con el fin de establecer buenas prácticas para el manejo del riesgo de fraude.

¹³ Alejandro Morales: Contador Público de la Universidad de Medellín. Especialista en Análisis de Riesgos administrativos y de fraude, Maxima Group, Londres. Becario del Proyecto Wide World de la Universidad de Harvard. Miembro de la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Asesor especial de la Presidenta del Congreso de la República, en materia administrativa y financiera, durante el período comprendido entre agosto de 2005 y enero de 2006. Capacitador de Compañías de Seguros y Asesor de empresas del sector público y privado en temas relacionados con el análisis de riesgos operacionales y financieros. Profesor de posgrado y especializaciones en temas de análisis de riesgos, fraude, seguro y reaseguro. Colaborador de www.auditool.org.

2.6.2.2.1. EJEMPLO DE CHECKLIST DESTINADO A LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

Tabla 10: Checklist destinado para el conocimiento del negocio

PREGUNTA	SI	NO	PARCIAL
1. ¿La actividad principal de la empresa es considerada por los autores como un sector de alta ocurrencia de fraude?			
2. ¿La empresa tiene más de una década laborando en dicho sector?			
3. ¿Cuenta con más de una instalación para la producción?			
4. ¿Dispone de más de 100 empleados?			
5. ¿Cuenta con una estructura organizacional compleja?			
6. ¿El nivel salarial de los empleados operativos es bajo?			
7. ¿Producción no cuenta con varios turnos rotativos?			
8. ¿Las ventas anuales superan el \$10.000.000?			
9. ¿Tiene más de tres proveedores de materia prima?			
10. ¿Sus competidores son reconocidos en el exterior?			

Fuente: (Morales, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Tabla 11: Checklist para evaluación de riesgo de fraude

PREGUNTA	SI	NO	PARCIAL
1. ¿La organización ha establecido un proceso de monitoreo de los riesgos de fraude, para ser direccionado por parte de la junta directiva o el comité de auditoría?			
2. ¿La organización cuenta con un responsable de alto nivel encargado de la gestión del riesgo de fraude, que incluya la comunicación con los dueños de procesos sensibles?			
3. ¿Se cuenta con un método de identificación periódica de los principales riesgos de fraude que pueden materializarse en la organización?			
4. ¿La organización cuenta con un modelo que le permita determinar el tipo de riesgos de fraude que pueden ser asumidos dentro del giro normal del negocio, diferenciándolos de aquellos que son inadmisibles?			
5. ¿Se han implementado medidas de tratamiento de los riesgos identificados, antes de su materialización, que incluyan modificación de procesos, cambios en los niveles de autorización, desconcentración de funciones incompatibles o similares?			
6. ¿La organización cuenta con líneas anónimas de reporte de sospechas o para denunciar hechos fraudulentos?			
7. ¿La organización cuenta con un sistema formal para detectar, investigar y solucionar casos de fraude?			
8. ¿Se han identificado las posiciones sensibles en la organización, de cara al riesgo de fraude?			
9. ¿En el proceso de incorporación de personal se recurre a métodos eficaces de verificación de antecedentes y referencias de los candidatos a ocupar todas las posiciones sensibles de la organización?			
10. ¿La organización realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal, que incluya la determinación del grado de motivación y compromiso del empleado?			
11. ¿Se tiene una política de CERO TOLERANCIA al fraude en la organización, la cual es conocida por todos los empleados?			
12. ¿Los empleados que ocupan posiciones sensibles en la organización deben declarar anualmente que no están incurso en conflictos de interés?			
13. ¿La organización sanciona los hechos de fraude sin importar el nivel jerárquico en el que se cometan?			

Fuente: (Morales, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.6.2.3. MATRIZ DE RIESGO

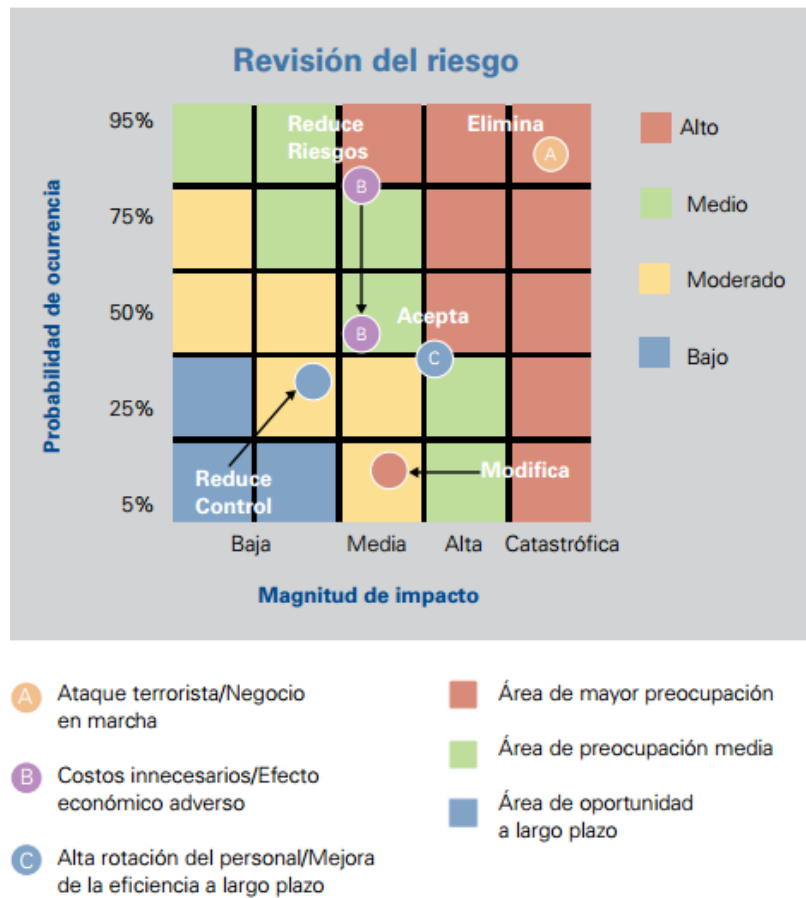
Según (KPMG, 2012), en su publicación señala que la matriz de riesgo es una herramienta de control y gestión usada generalmente para la identificación y determinación de los procesos y actividades de mayor prioridad dentro de una entidad, además aporta en el establecimiento del tipo y nivel de riesgo inherente y sus factores internos y externos basados en dicho riesgo. De igual forma contribuye para la evaluación de la gestión y administración de los riesgos financieros que tengan impacto en los resultados de la empresa.

2.6.2.3.1. ¿QUÉ ELEMENTOS DEBE CONSIDERAR UNA MATRIZ DE RIESGO?

(KPMG, 2012), en su artículo indica que para realizar una matriz de riesgo se deben tener en cuenta los objetivos que persigue la empresa; se deberá identificar actividades principales dentro de los procesos, así como también se debe identificar los factores que pueden intervenir; es decir los riesgos inherentes y finalmente se debería poder determinar la probabilidad de que estos riesgos ocurran.

La empresa deberá realizar cálculos sobre los impactos monetarios que podrían sufrir con la ocurrencia de un fraude.

Ilustración 19: Matriz de Riesgo



Fuente: (KPMG, 2012)
Elaborado por: KPMG

En general dicho riesgos son categorizados por impacto y ocurrencia, es decir cuan fuerte y cuantas veces sucede dicha acción, dado que se pueden llevar a cabo robos mínimos que pueden ser considerados inmateriales pero mientras más veces se ejecuta aumenta más el riesgo.

(KPMG), en su artículo define a los riesgos en inherentes y residuales. El primero dado por un impacto integral conformado por un evento puntual, por ejemplo el incendio en el área de bodega. El segundo es resultado de un impacto posterior al control, es decir el haber contado con la contratación de un seguro contra incendios y accidentes.

La matriz de riesgo debe de considerarse de gran importancia para la evaluación de las áreas críticas de la empresa. (KPMG, 2012), en su estudio recomienda que todos los mandos altos y medios deben de enfocarse en dicho punto, y si no sucede, se puede comprender que no se está invirtiendo lo suficiente en temas considerados primordiales para una organización.

2.7. EJEMPLO DE CASO DE FRAUDE OCUPACIONAL

El caso presentado a continuación es mencionados en la Revista del fraude 2015 (ACFE, 2015), el factor humano ha sido el principal motivo de riesgo de fraude en las empresas.

Con este ejemplo podemos notar cómo se dan los fraudes en algunas empresas en general, debido a deficiencia o inexistencia de controles que mitiguen la malversación de activos.

- **Caso “Desviación de fondos de la caja y valores”**

Ilustración 20. Desviación de fondos de la caja y valores

Desviación de fondos de la caja y valores		
<p>Hallazgos:</p> <p>La Tesorera de la empresa desviaba fondos de la caja y valores a depositar. Al recibir las cobranzas en efectivo y cheques (valores al cobro) de los cobradores, parte de dicho dinero y de los cheques recibidos los desviaba a cuentas propias y de terceros ajenos a la organización.</p>	<p>Impacto:</p> <p>Hubo desviación de fondos por \$230,000 USD.</p>	<p>Consecuencias:</p> <p>Se separó a la Tesorera y se le iniciaron acciones penales tendientes a recuperar los montos sustraídos. Se revisaron los procedimientos de los departamentos de Tesorería, Crédito, Selección de Personal Clave y el tablero de comando financiero de la Compañía. Asimismo se separó al Gerente de Auditoría Interna por no realizar arquezos sorpresivos sobre la Tesorería.</p>

Fuente: (Ghirardotti & Milner, 2013)

Elaborado por: Soria Dianny y Mendoza Jorge

En el caso presentado la empresa afectada era una importadora y productora de insumos para la industria eléctrica; con una facturación Anual de 150 millones de dólares.

Dentro de los hallazgos como pudimos ver en la ilustración el Defraudador era la tesorera, quien era la que desviaba los fondos de las cobranzas que recibía en efectivo a cuentas propias y de terceros.

Según la investigación esto era posible debido a que los controles en la empresa eran inexistentes y la supervisión del departamento de auditoría era muy baja debido al que el personal de ambas áreas siempre tenían oposición de intereses.

La Tesorera cubría los faltantes solicitando fondos prestados a una financiera y que luego devolvía cuando la auditoría que no era sorpresiva culminaba.

El monto total de la desviación de fondos fue de \$ 230,000 dólares. El recuadro a continuación nos muestra las situaciones por las que se dio el desfalco.

Tabla 12. Desviación de fondos de la caja y valores

	¿Por qué se dio este fraude?
1	Ausencia de adecuados procedimientos de control. Los arqueos de Auditoría Interna eran avisados y programados junto con la Tesorera.
2	Ausencia de controles adecuados por la oposición de intereses interdepartamentales. El sector de Créditos no realizaba circularizaciones a los clientes para corroborar los saldos. Cuando detectaba un error no profundizaba el análisis y le pedía asistencia a la cajera (persona a la que deberían controlar) quien rápidamente ocultaba su accionar.
3	Ausencia de ambiente de control y controles de razonabilidad. La gerencia financiera no advertía que los saldos de disponibilidades estaban abultados y que la empresa mantenía más caja y valores de los habituales para su operación.
4	Las investigaciones posteriores detectaron anomalías en la conducta de la Tesorera. Al revisar ciertos registros informáticos se detectó que la misma era adicta a los juegos de azar. Incluso en su Desk Top se descubrió que había descargado juegos y otros archivos para realizar apuestas en horario laboral. Esto dejó en evidencia que los procesos de selección de personal debían ser revisados ya que esta tendencia adictiva hacia el juego no había sido detectada en el proceso de selección.

Fuente: (Ghirardotti & Milner, 2013)

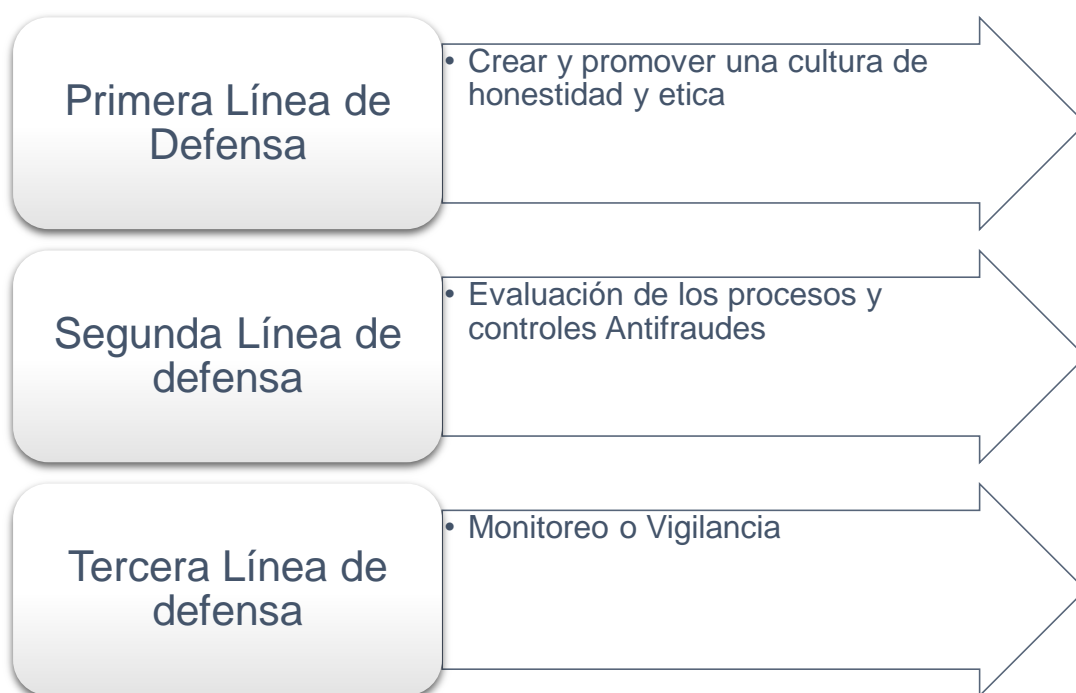
Elaborado por: Soria Dianny y Mendoza Jorge

2.8. PROGRAMAS ANTIFRAUDES

(SMS Auditores Ecuador, 2013), menciona que los programa antifraudes aportan los factores necesarios para un control adecuado del negocio permitiendo así la mitigación de ocurrencia de algún tipo de esquema de fraude.

Para el planteamiento de este programa nos hemos basado en el modelo de las “Tres líneas de Defensa” que propone el “IIA¹⁴” (Instituto de Auditores Internos), las cuales demuestran el rol que debe realizar el gobierno corporativo acerca de controles en una empresa.

Ilustración 21. Modelo de las "Tres Líneas de Defensa"



Fuente: (The International Internal Auditors, 2013)

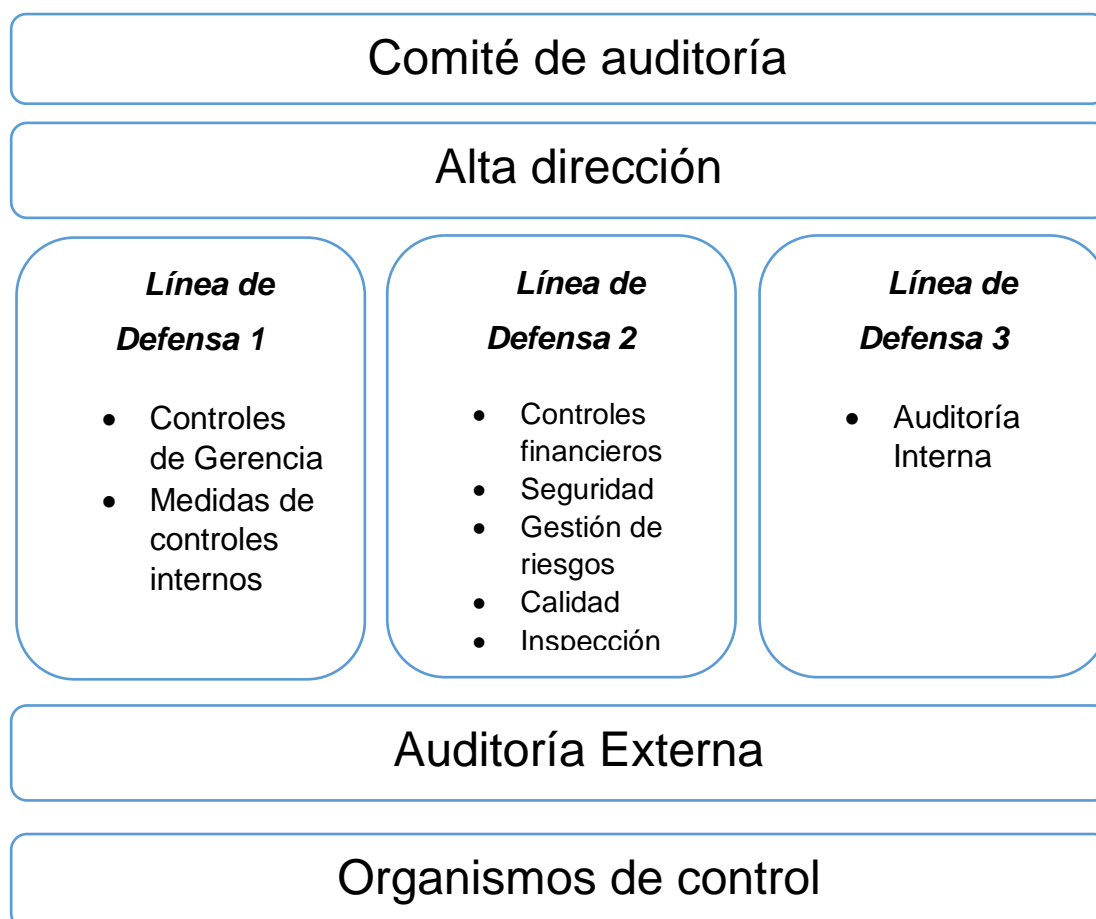
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

¹⁴ IIA: Institute of Internal Auditors, por sus siglas en inglés, es una Institución Internacional de Profesionales que promueve la investigación, capacitación sobre temas de auditoría interna, contraloría y gestión de riesgo.

El "IIA" también propone una cuarta línea de defensa que refiere a labor de la auditoría externa que también ofrece garantías a las partes interesadas como accionistas o miembros directivos en cuanto corresponde a información financiera.

Esta cuarta línea también da soporte a las otras 3 mencionadas ya que permite evaluar o certificar el buen funcionamiento de los demás programas. La Ilustración a continuación nos muestra el esquema de las líneas de defensa.

Ilustración 22. Guía de Implementación para la alta dirección



Fuente: Tomado de FERMA / ECIIA, Implementation Guidance for Senior Management

Elaborado por: FERMA/ECIIA

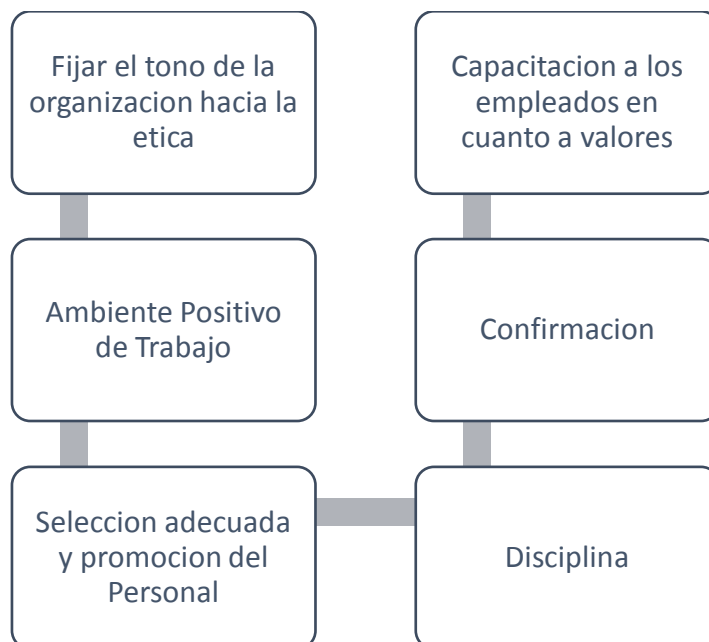
2.8.1. PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA: CREAR Y PROMOVER UNA CULTURA DE HONESTIDAD Y ÉTICA

(Badillo, Programas y controles anti-fraude: esfuerzos conjuntos para combatir un enemigo común, 2013), en su estudio menciona que en un programa antifraude se debe de tomar en consideración varios puntos primordiales necesarios para una adecuada aplicación de la primera línea de defensa, en la siguiente ilustración se detalla:

En esta línea la Alta Gerencia de la empresa serán los principales encargados de la gestión para prevenir riesgos de fraude.

Esta primera línea plantea que la directiva de la empresa es responsable de crear y promover un ambiente adecuado basado en la ética y la cultura.

Ilustración 23: Ambiente adecuado



Fuente: (The International Internal Auditors, 2013)

Elaborado: Mendoza Jorge y Soria Dianny

La (ACFE, 2014) menciona que es de suma importancia la implementación de una cultura antifraude en todos los niveles jerárquicos de la organización, además señala tres aspectos que servirán como guía para el apropiado comportamiento en el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados de la entidad:

Ilustración 24: Factores para un adecuado comportamiento



Fuente: (ACFE, 2014)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Con la creación de dicha cultura con altos estándares de honestidad y ética, se determinara en forma explícita la intolerancia de la entidad en relación al comportamiento inadecuado, sin necesidad de cual sea el nivel de impacto de dicha acción.

De la misma forma la (ACFE, 2014) considera que dicha línea de defensa permite el establecimiento de regulaciones, guías, normas o lineamientos que fijan una adecuada conducta que deberá ser acatada por todo el personal que realice algún tipo de actividad dentro de la entidad, garantizando su responsabilidad y compromiso, permitiendo de esa forma la mitigación de ocurrencia de acciones inadecuadas, guardando la integridad de la empresa.

Fijar el Tono de la Organización hacia la ética

Se deberá crear y promover un código de conducta. Este código debe reflejar los valores que son pilar de la organización, debe basarse también en la misión y la visión de la empresa. Es como se quiere proyectar la empresa hacia sus empleados, y lograr la manera de que cada empleado se sienta identificado con la filosofía organizacional.

Ambiente Positivo de Trabajo

La creación de un ambiente positivo de trabajo debe guiarse bajo la filosofía de que el recurso humano en una empresa es lo más importante. Por tal motivo este punto nos indica que el personal debe tener un trato justo y un sistema de remuneración e incentivos que caya de acorde a sus actividades. Recordemos que la mayoría de los fraudes cometidos en las empresas proviene del recurso humano por tal motivo crear ambientes adecuados de trabajo hará que ese riesgo sea menor.

Selección adecuada y promoción del Personal

Un adecuado proceso de selección dentro de una organización puede ayudar a mitigar los riesgos por parte del recurso humano. El departamento de Talento Humano deberá someter a los postulantes a una serie de pruebas que puedan ayudar a determinar el nivel de honestidad y confiabilidad del posible empleado. Existen numerosos cuestionarios que ayudaran a medir estos criterios y que beneficiaran mucho a la empresa. En cuanto a la promoción del personal las empresas deberán tener sistemas de promoción interna para aquellos empleados que quieran tener la oportunidad de ejercer otro cargo dentro de la organización, si esto se logra se evitara que los empleados se sientan minimizados o resentidos con sus puestos de trabajo.

Capacitación a los empleados en cuanto a valores

Este punto también es muy importante debido a que un empleado si no tiene la educación adecuada en valores o en ética no podrá ayudar a cumplir con la misión y visión de la empresa. Por ese motivo es responsabilidad de la empresa dar a conocer aquellos valores que espera que su personal siga, así como también dando a conocer el código de ética de la institución. Muchas empresas entregan a sus empleados los códigos de ética y les hacen firmar que están de acuerdo con el mismo.

Confirmación

Significa que los empleados dentro de la organización deben conocer sus responsabilidades, así como también cuales son las sanciones si tuvieran un comportamiento no ético o deshonesto. Con la promulgación del código de ética no habría justificativo ante una conducta deshonesto por parte de un empleado.

Disciplina

Se debe implementar sanciones para aquellos empleados que actúen de manera deshonesto, y estas sanciones a su vez darlas a conocer a todos. A penas sea detectada una conducta deshonesto debe ser suficiente para que ese empleado sea despedido o se parado de la organización, incluso hasta por la vía legal.

2.8.2. SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA: EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y CONTROLES ANTIFRAUDES

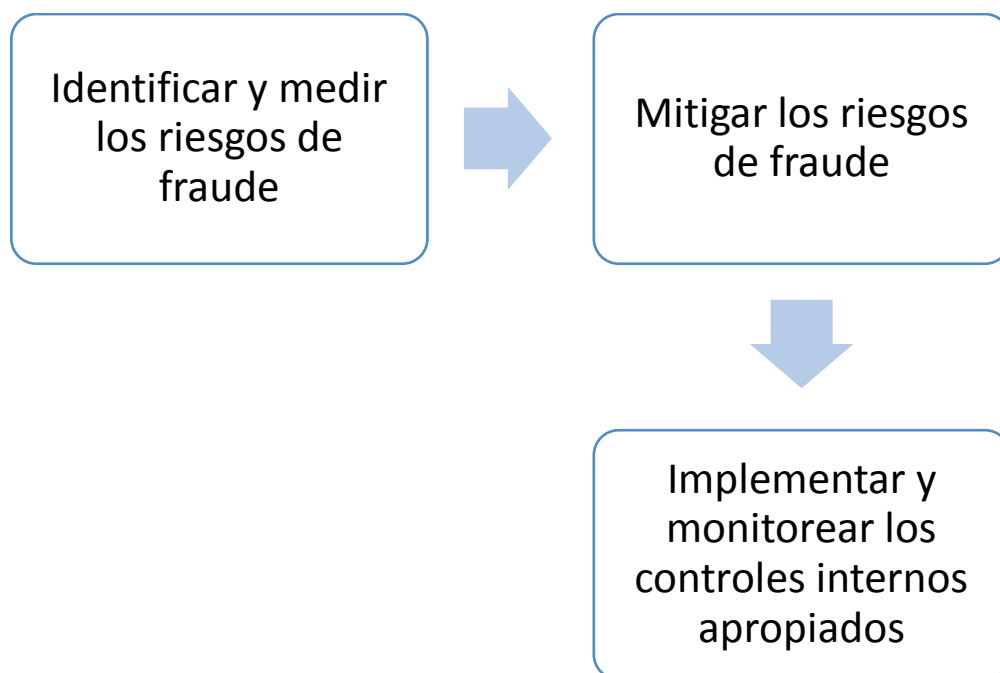
La medición de los riesgos de ocurrencia de fraude son de responsabilidad de los mandos altos de la organización, dado que estos cuentan con conocimiento pleno en relación a la susceptibilidad de la empresa a sufrir algún tipo de fraude, ya sea por apropiación indebida de activos, corrupción o información financiera fraudulenta.

De igual forma el uso del programa antifraude aportará en la evaluación desde el nivel más alto de la gerencia hasta las áreas operativas en base a la posibilidad u oportunidad de ocurrencia de acciones fraudulentas y su impacto en la situación económica de la entidad.

Esta segunda línea refuerza lo planteado en la primera es decir una vez que la organización define el código de ética, se realiza una buena selección del personal y se lo capacita en valores, y por último hay que evaluar aquellos procesos y la vulnerabilidad de la empresa ante la ocurrencia de un riesgo de fraude.

La ilustración a continuación muestra aquellas actividades que las empresas deben realizar para soportar esta línea de defensa.

Ilustración 25. Actividades a realizar



Fuente: (The International Internal Auditors, 2013)
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Identificar y medir los riesgos de fraude

Ante la capacidad de los defraudadores es necesario conocer aquellos procesos o áreas que están más expuestas al fraude. Es muy útil en este punto el uso de una matriz de riesgo que ayude a identificar aquellos riesgos a los que la organización estaría expuesta. Así como también evaluar la probabilidad de impacto.

La administración deberá reconocer que toda empresa ya sea grande, mediana o pequeña está expuesta al fraude así sea en un mínimo nivel, por lo que siempre se debe mantener alerta ya que los defraudadores podrían hacer de las suyas.

Mitigar los riesgos de fraude

Una manera de minimizar o eliminar ciertos riesgos de fraude podría ser la reingeniería de los procesos y actividades de la empresa. La automatización de los procesos puede ser otra acción, para mitigar procedimientos peligrosos.

Hay que recordar que todo buen programa antifraude deberá ser capaz de detectar y prevenir la ocurrencia de fraudes.

Implementar y monitorear los controles internos apropiados

Un buen sistema de control interno debe estar basado en los elementos que propone el COSO ERM (COSO 2), cinco herramientas que son: Ambiente de control, evaluación de riesgo, los sistemas de información y comunicación, controles y finalmente los sistemas de monitoreo.

Es decir en este punto los controles que fueron implementados deberán ser evaluados para conocer si están siendo cumplidos o si habría que mejorarlos.

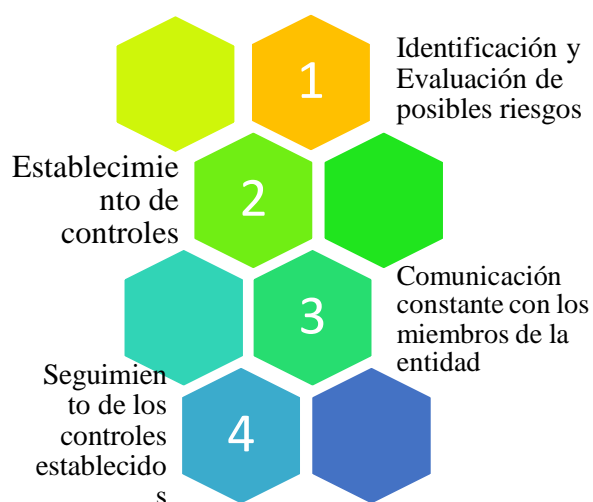
2.8.3. TERCERA LÍNEA DE DEFENSA: MONITOREO Y VIGILANCIA

Y finalmente como tercera línea de defensa tenemos el monitoreo y vigilancia, estos son de mucha importancia ya que el objetivo principal de esta línea es prevenir o detectar fraudes, y para lograr esto se puede hacer uso de grupos externos como la auditoría externa o incluso puede ser logrado por la auditoría interna dentro de la organización.

Es una constante retroalimentación en busca de mejoras, esto nos ayudará a conocer si los procedimientos anteriores son correctos o si están siendo bien aplicados.

Es uso de un programa antifraude permitirá a la entidad el contar con ejecución de acciones preventivas y correctivas en a los fraudes que pueden llevarse a cabo. Por ello en la ilustración, se detalla lo que un programa antifraude permitirá:

Ilustración 26: Programa Anti-fraude



Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Un monitoreo es fundamental para la aprobación del cumplimiento de los controles, esto por lo general es de responsabilidad de la gerencia, pero de acuerdo con (SMS Auditores Ecuador, 2013), se recomienda que todas las áreas de la empresa sean partícipes en la ejecución de dicha actividad.

Ilustración 27. Tipos de monitoreo (The International Internal Auditors, 2013)



Fuente: (The International Internal Auditors, 2013)

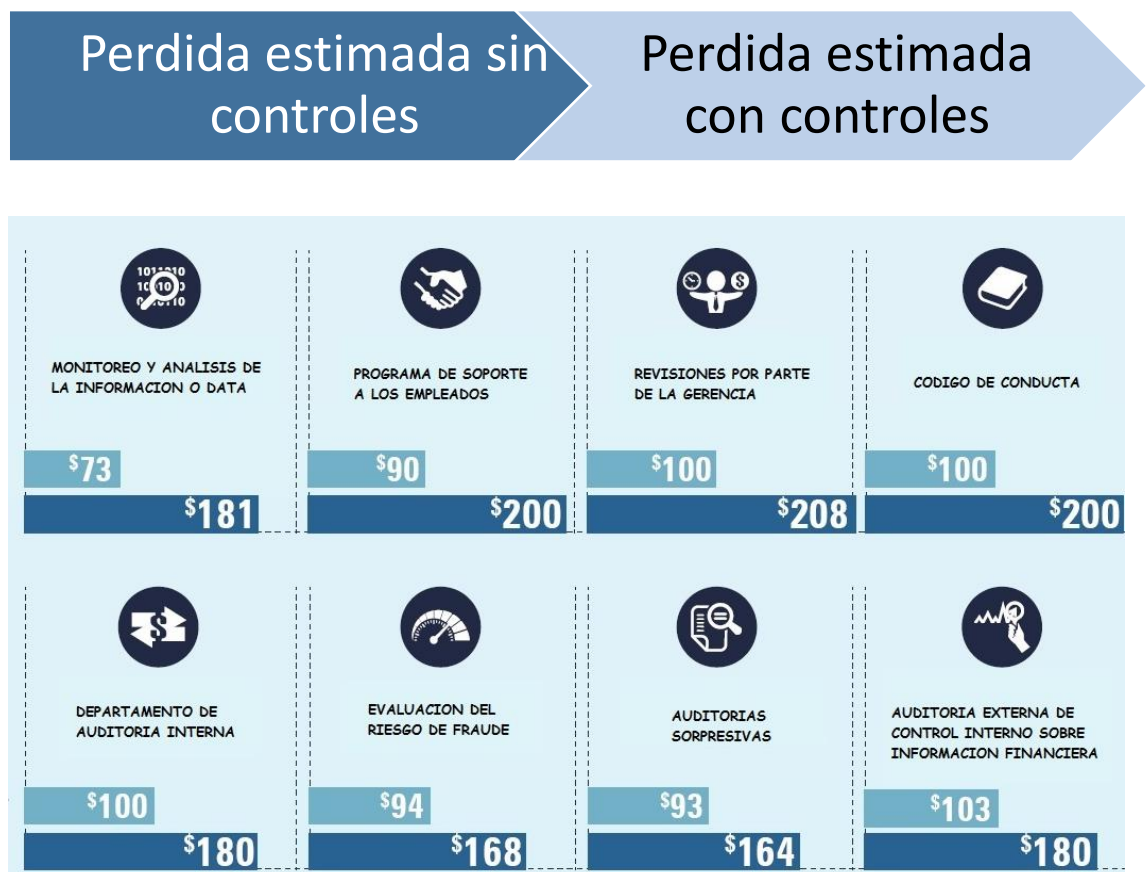
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

2.9. TÉCNICAS ANTIFRAUDES

Según la (ACFE, 2014) las organizaciones que tienen controles Antifraudes pierden menos que las que no los poseen.

A continuación se muestran algunas técnicas y controles antifraudes recomendadas por la ACFE:

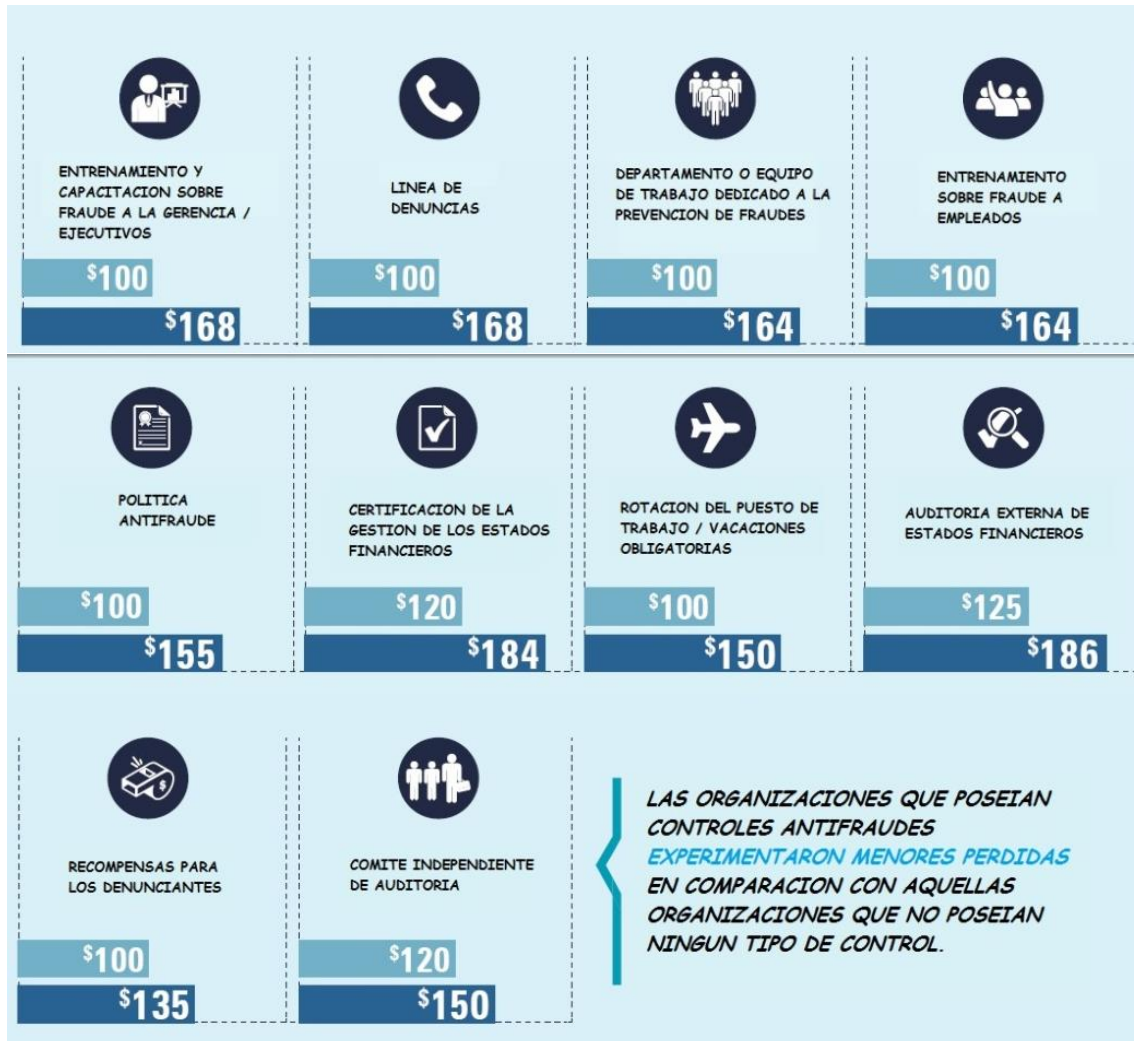
Ilustración 28: Publicación Técnicas y controles Antifraude.



Fuente: (ACFE, 2014)
Elaborado por: (ACFE, 2014)

Perdida estimada sin controles

Perdida estimada con controles



Fuente: (ACFE, 2014)
 Elaborado por: (ACFE, 2014)

CAPITULO 3

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo, explicaremos la metodología de investigación aplicada, en donde definiremos sus atributos y el esquema aplicado a nuestro proyecto de investigación, determinando las características principales que soporta el uso de esta metodología.

3.1. DEFINICIÓN DE ESTUDIO DE CASO

El estudio de casos es considerado una de las herramientas básicas para la elaboración de proyectos de investigación, orientado al análisis o evaluación de un caso o fenómeno (Yin, 1989).

El estudio de caso es un método usado en diversas ciencias ya sean social, educativas, culturales.

3.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL ESTUDIO DE CASO

Esta metodología de investigación, posee características diferenciadoras. En la tabla 12 determinaremos las principales características del mencionado método:

Tabla 13: Características Principales del Estudio de Casos

Particularista	Caracterizado a comprender la realidad única. Enfoque totalmente personalizado orientado a descubrir y analizar situaciones singulares
Descriptivo	Como resultado se obtendría una descripción del fenómeno y las variables que limitan la situación a estudio
Heurística	A través de esta se puede ampliar lo que se conoce del caso o a la vez confirmar lo que se sabe, orientada esencialmente para la toma de decisiones
Inductivo	Basado en la generación de hipótesis, relacionando los resultados con los conceptos, lo cual nos permitirá obtener conclusiones acertadas.

Fuente: (Perez Serrano, 1994)

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

De acuerdo a lo expresado en el cuadro anterior podemos destacar las características descriptiva e inductiva, las cuales nos permitirían llevar a cabo el proyecto de investigación, porque está dirigido a describir el caso y sus variables, que contribuyen en la realización de hipótesis, la cual se aprobaría o rechazaría en base a las conclusiones obtenidas de la relación de los resultados con el marco teórico.

3.3. ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA

A pesar de que (Yin, 1989) considera este método de investigación apropiado para llevar a cabo temas considerados nuevos, la reputación de esta metodología es muy baja y no es considerada como estrategia para una investigación científica (Stoeker, 1991), por lo que los métodos cuantitativos son los más usados en una investigación empírica (Bowen & Wiersema, 1999).

Dicho conflicto se suscitó cuando se consideró que este método no cumple con la fiabilidad científica inscritas en los métodos cuantitativos (Stoeker, 1991).

(Yin, 1989) Con la finalidad de apoyar en la superación de las debilidades del método, presentadas por algunos autores, propone “el protocolo de estudio de caso”, como herramienta primordial para aseverar la integridad del mismo, en fiabilidad y eficacia, como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 29: Protocolo de estudio de caso



Fuente: (Yin, 1989)

Elaborado por: Mendoza Jorge, Soria Michelle

Con lo expresado podemos comprender que el estudio de caso requiere formalizar las tareas, herramientas y procedimientos que se van a llevar a cabo y dicho protocolo plasma el diseño y reglas a seguir, lo cual contribuye en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia Sánchez, 1999)

3.4. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO

(Yin, 1989) Propone una forma del diseño de la investigación, refiriéndose a cinco componentes importantes:

- a) Las preguntas de investigación
- b) Las proposiciones teóricas
- c) La unidad de análisis
- d) La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- e) Los criterios para la interpretación de los datos

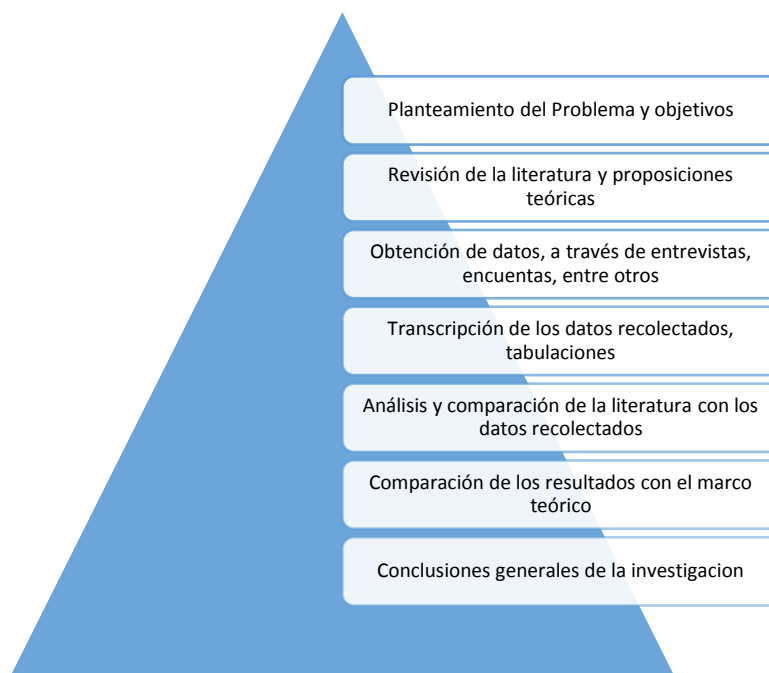
Como punto inicial para la debida recolección de los datos en los diferentes puntos de análisis del caso, contaremos con las preguntas de investigación y proposiciones teóricas.

Por lo tanto la forma en la que se recolectará dicha información es en base a fuentes y literatura la cual nos ayudara en la estructuración del marco teórico del presente proyecto, de igual forma se determinaran los instrumentos necesarios para la recolección de dichos datos tales como entrevistas, cuestionarios, entre otros.

Todo esto conllevara en la obtención de los resultados de investigación vinculados en forma adecuada mediante una serie de conclusiones derivadas de las proposiciones teóricas.

Por consiguiente se ha diseñado un modelo para la aplicación adecuada del caso tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 30: Diseño de la metodología aplicada en



Fuente: (Shaw, 1999)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

3.5. FUENTE DE EVIDENCIA

En el presente proyecto, la evidencia se obtendrá en base a la recolección de datos cualitativos. Strauss y Corbin (2002) establecen que el término “investigación cualitativa”, da a entender a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llegan por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.

Dicha argumentación concuerda con lo expresado por (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996), quienes determinan que este tipo de investigación implica el uso de herramientas como por ejemplo: la entrevista, cuestionarios, situaciones, etc

Esta fuente de evidencia nos permitirá el uso de herramientas de recolección de información, por lo tanto será aplicada para el análisis del caso de

En el siguiente capítulo 4 se especificaran los diversos métodos de evidencia cualitativa necesarias para el desarrollo del presente estudio de casos.

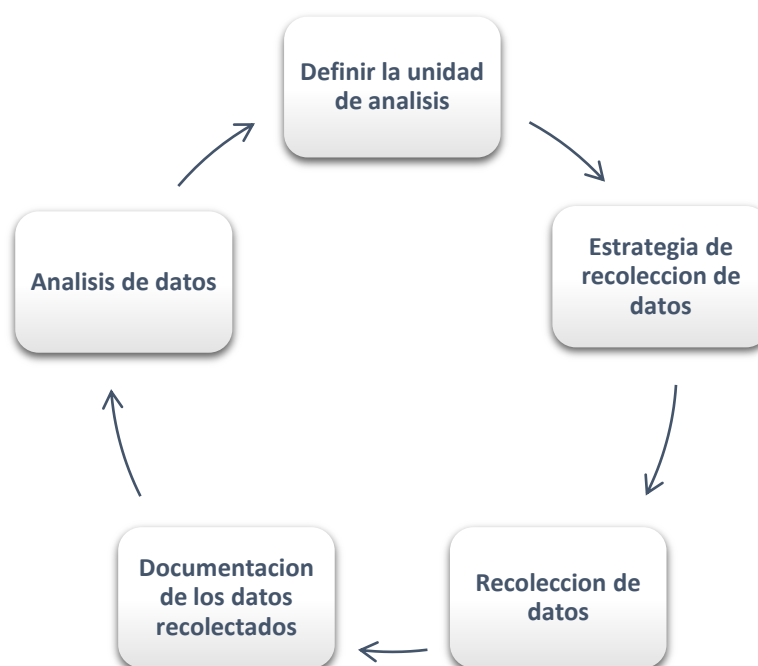
CAPITULO 4

4. ESTUDIO DE CASO APLICADO EN LA EMPRESA

En este capítulo explicaremos paso a paso como se va a desarrollar nuestra investigación; así como también que herramientas serán necesarias dentro del proceso metodológico.

A continuación en la ilustración 31 muestra pasos a seguir dentro de esta investigación, basándonos en el modelo de Yin.

Ilustración 31: Pasos a seguir dentro de la investigación



Fuente: (Yin, 1989)

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Lo primero que se llevará a cabo en el progreso de esta metodología, es el delimitar en forma precisa que es lo que se procura descubrir y examinar. Se

identificará la naturaleza del fenómeno y los cuestionamientos que se responderán en el desarrollo del proyecto.

Se procederá con la indagación sobre la existencia o la no existencia de controles antifraudes, a través del entendimiento de la naturaleza de la empresa.

4.1. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Para este trabajo de investigación fue seleccionada una empresa del Sector Pesquero. Este estudio nos permitirá conocer más sobre su actividad, así como también posibles problemas que podrían ser tratados dentro de esta tesis.

El diseño de la investigación, la recolección de la información deberá ser optima y deberá poder efectuar un análisis efectivo, para la obtención de las conclusiones validas necesarias para la aprobación o rechazo de la hipótesis planteada en el capítulo uno de este trabajo.

Este proyecto se define como una unidad de análisis simple de caso único, dado que se realizará un estudio específicamente a una sola empresa.

4.2. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta segunda parte para la recolección de datos se elaboraran dos cuestionarios con una serie de preguntas encaminadas al conocimiento general de negocio y el otro enfocado a determinar la ausencia o debilidad de controles.

Para poder responder estas preguntas es necesaria la visita al campo de investigación es decir una visita a la empresa. Estas preguntas ayudan a la recolección de evidencia necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Además, se debe resaltar que este conjunto de preguntas están direccionadas al investigador y al informante, con el fin de poder garantizar que las respuestas obtenidas, soporten el objetivo del proyecto, se relacionen con las proposiciones teóricas y en base a ello poder verificar o comprobar la hipótesis planteada.

Todas las preguntas, consideradas de carácter exploratorio: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuáles?, serán respondidas a través de un análisis específico de la información, adquirida de fuentes o métodos empleados. Las preguntas "cómo" y "por qué" son de carácter explicativo y llevan sencillamente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque se desarrollan con cadenas ejecutoras que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias.

4.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

Se hará la visita a la empresa y se entrevistara al Gerente General, al Gerente Contable y al Auditor.

La recolección de los datos se hará en forma personalizada, lo que permitirá el análisis del comportamiento del entrevistado, sus opiniones, valores y actitudes, además de que nos proporcionara información sobre la empresa y su actividad.

Para lograr una entrevista con cuantiosa información, es indispensable el contar con todos los recursos posibles para la recolección de los datos, como grabaciones de audio o imagen, consideradas de gran utilidad dado que logran transcripciones minuciosas.

Durante la entrevista, hay que tener claro cuál es el objetivo de la investigación y desplegar los temas, conservando una plática accesible que lleve la conversación en forma ligera y espontánea.

Se escogió realizar una entrevista profunda, dado que esta permite al entrevistador explorar el campo que desea y al entrevistado la forma de responder.

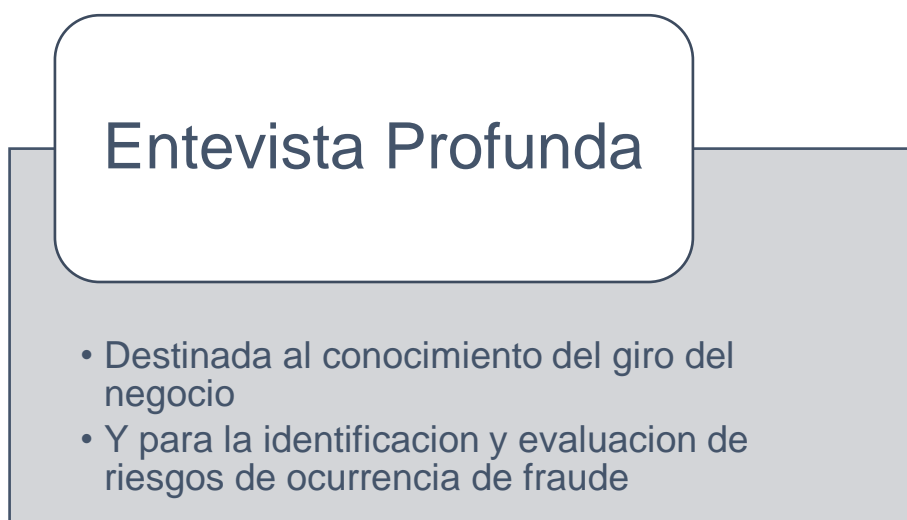
La entrevista profunda, es de tipo estructurada, (Fontana & Frey, 1994) señalan que este tipo de entrevista hace referencia situaciones en donde el entrevistador en base a una serie de preguntas preestablecidas, cuestiona al entrevistado, el cual solo puede responder de acuerdo a un conjunto de respuestas ya categorizadas.

Todo esto nos llevara a tener la competencia y conocimientos suficientes para situar la importancia del hecho, de igual forma se debe de lograr mantener la atención e interés del entrevistado y entablar la debida apertura para la recolección de la información.

4.3.1.PASOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Para llevar a cabo la entrevista, se procederá a cumplir con los siguientes pasos:

Ilustración 32: Entrevista llevada a cabo



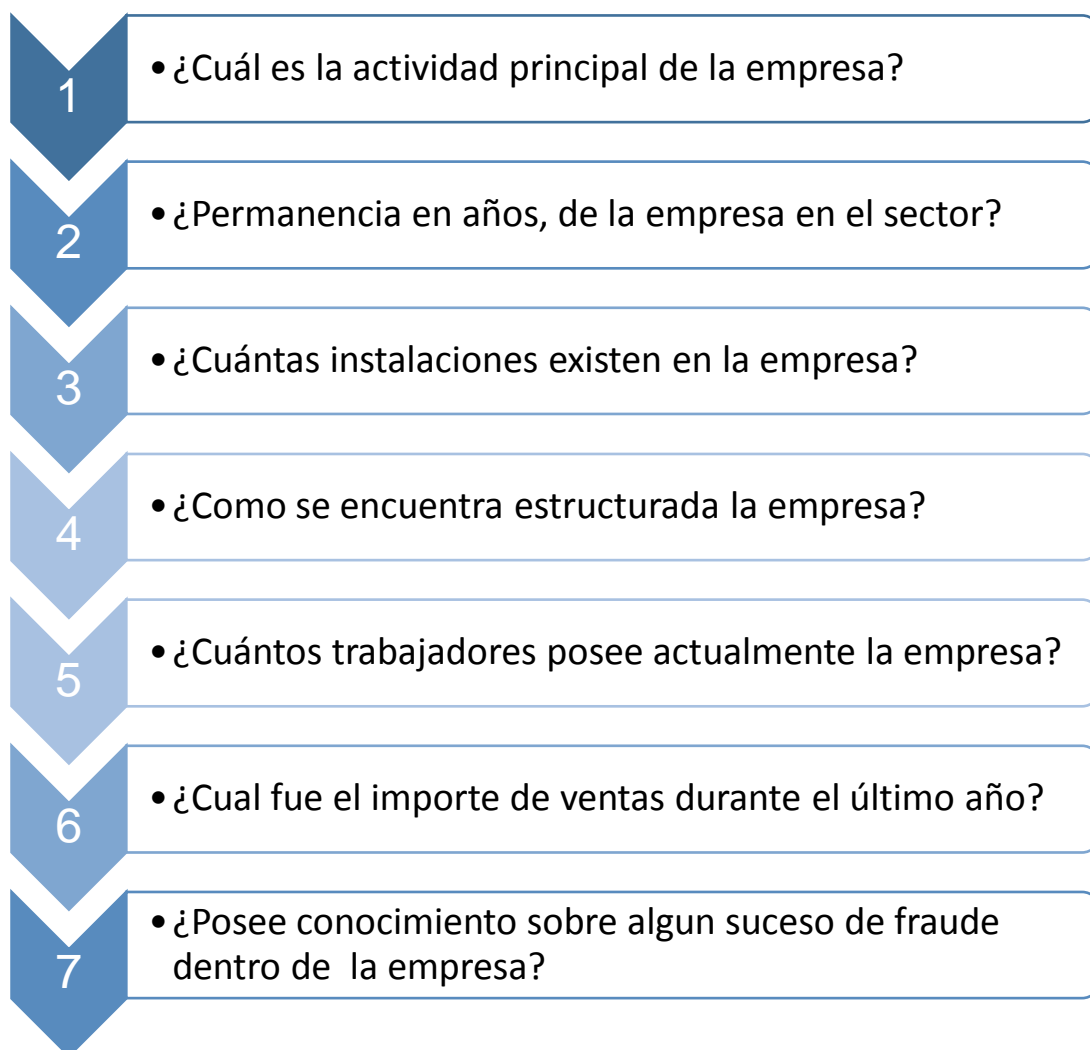
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

- Entrevista Profunda: Se efectuara con el objetivo de conocer y ampliar las características importantes del problema abordado, permitiéndonos tener una visión amplia de las futuras actividades a investigar. Lo anterior nos permitirá proceder con el desarrollo y análisis del caso.

Su elaboración depende de los objetivos planteados en la investigación, lo cual aportara para determinar las conclusiones del fenómeno estudiado.

4.3.2. PREGUNTAS DESTINADAS AL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

Ilustración 33: Primera Fase: Conocimiento del Negocio

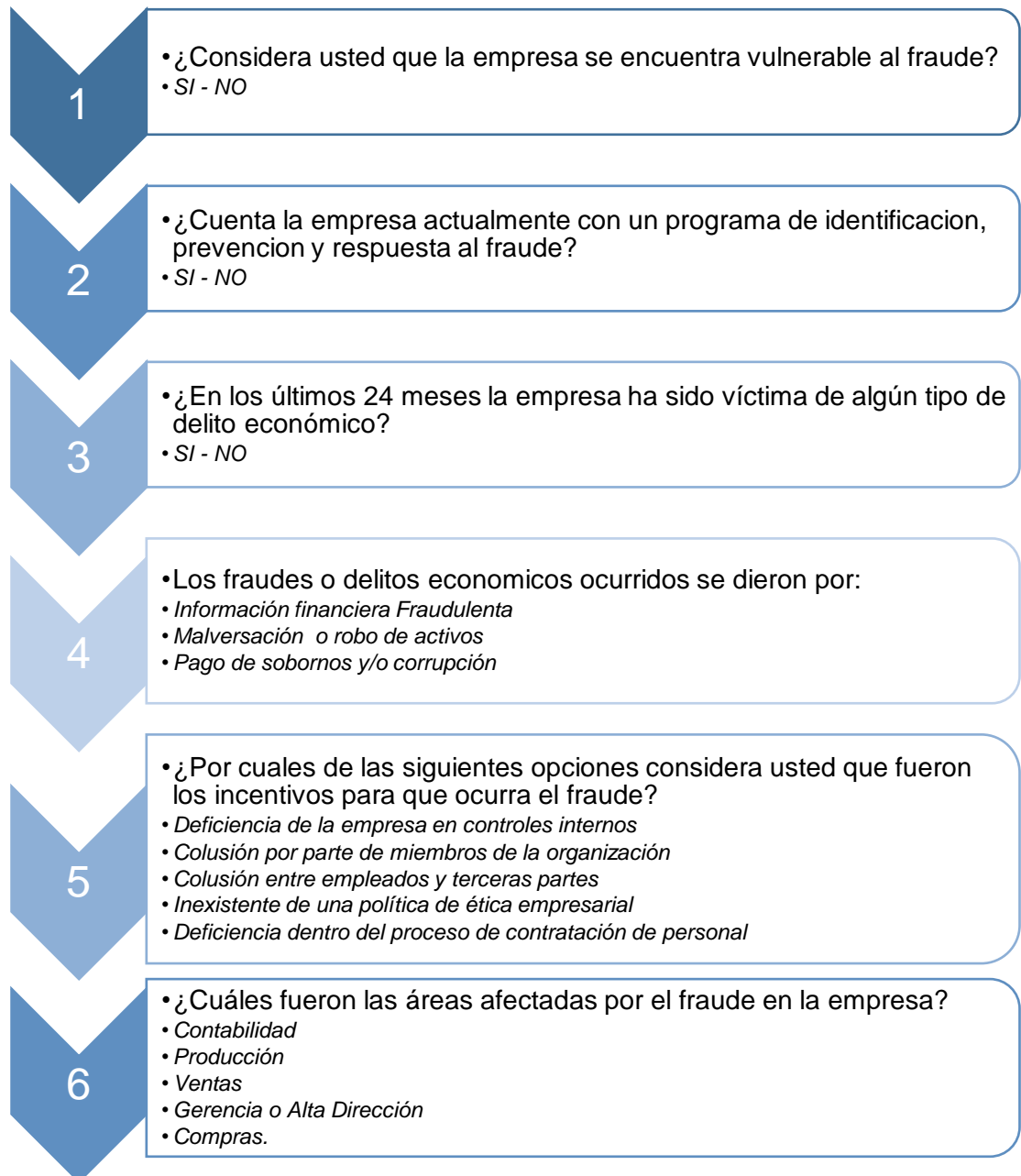


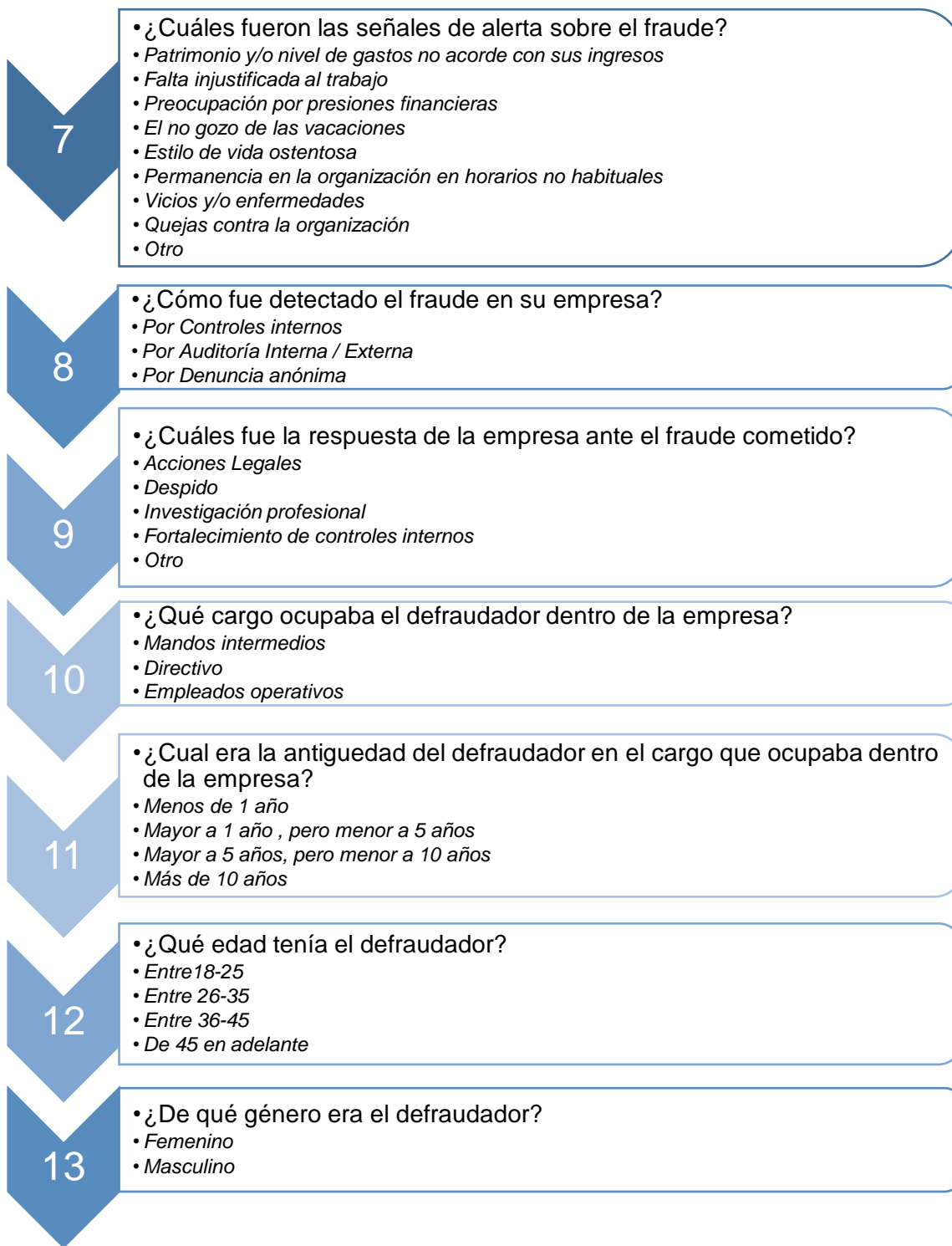
Fuente: Propia

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

4.3.3. PREGUNTAS DESTINADAS A LA IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES FRAUDES Y RIESGOS EN LA EMPRESA

Ilustración 34: Entrevista Profunda





Fuente: (KPMG, 2009)

Elaboración: Mendoza Jorge y Soria Dianny

4.4. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA

Una vez obtenidos los datos se procederá a la documentación de la información. Además se realizarán tabulaciones estadísticas cualitativas las cuales son necesarias para la obtención de resultados que se relacionen con las proposiciones y permitan la verificación de la hipótesis planteada.

4.5. ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que la información fue revisada y analizada; estos resultados deberán ser comparados con nuestra hipótesis. Es decir que se podrá a través del análisis de datos probar si nuestra hipótesis mencionada en el capítulo 1 en el punto 1.5 es verdadera o falsa.

La razón del planteamiento de la hipótesis es el de proporcionar conclusiones válidas sobre el problema que sucede en la Empresa

Al relacionar las proposiciones teóricas con los resultados obtenidos a través de evidencia suficiente y adecuada dentro del campo de estudio, se podrá aprobar o rechazar dicha hipótesis determinada.

Por otro lado, las teorías establecidas definen los criterios a evaluar y se relacionan con la serie de preguntas, que serán respondidas para la obtención de los datos, los cuales se encontrarán bajo selección, interpretación y evaluación, con el propósito de encontrar evidencia viable para el diseño del programa antifraude adecuado.

CAPITULO 5

5. DESARROLLO DE ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA

5.1. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO

Para el desarrollo de esta Investigación denominaremos a la empresa evaluada como “Fish & Shrimp”, para facilitar a los lectores la identificación de la misma.

5.1.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

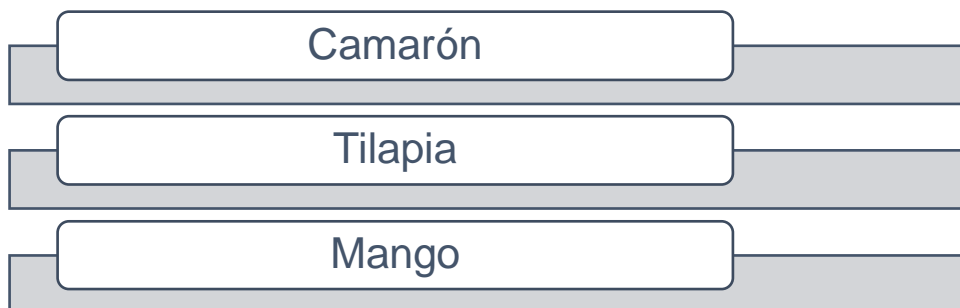
El día 18 diciembre 2014, en la ciudad de Guayaquil, se llevó a cabo la entrevista con el Gerente General, el Gerente Contable y el Auditor Interno de la empresa, en la cual se pudo obtener información relacionada con el conocimiento general de la empresa, la que nos permite analizar la estructura, el personal, la actividad en la que se desarrolla y sus posibles riesgos de fraude, tal como se detalla a continuación.

5.1.2. ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA

“Fish & Shrimp” es una empresa categorizada dentro del grupo pesquero como una empresa acuícola. Y esta la producción, empaquetado y exportación de productos del mar y frutas a Europa, Asia y Norte América.

Entre sus principales productos de mayor exportación en el mercado, se encuentran los que se detallan en la ilustración:

Ilustración 35: Principales Productos



Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaboración: Mendoza Jorge y Soria Dianny

La calidad de los productos se garantiza, porque la producción de acuerdo con normas internacionales aceptadas por la FDA.

5.1.3. ANTIGÜEDAD

Esta empresa inició la producción, el empaquetado y la exportación del camarón en el año de 1976.

Se ha fortalecido su estructura con la creación de la planta de balanceado, laboratorios, salas de maduración, plantas de empaque y las exportaciones, y de esta manera se ha sido capaz de optimizar costos de producción y procesamiento. A partir del año 1996, se desarrolló una nueva línea de producción- tilapia.

5.1.4. INSTALACIONES

Ilustración 36: Divisiones en



Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaboración: Mendoza Jorge y Soria Dianny

5.1.5. NUMERO DE PERSONAL

“Fish & Shrimp” cuenta con una nómina de 500 empleados administrativos y con 4500 empleados aproximadamente, rotativos o eventuales, distribuidos de la siguiente forma:

Ilustración 37: Distribución del personal

Administrativos	ROTATIVO
<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRATIVO, 300• VENTAS, 50• CENTRO DE COSTOS, 100• RRHH, 50	<ul style="list-style-type: none">• LABORATORIO• PRODUCCION• EMPAQUETADO• HASTA 4500 PERSONAS APROXIMADAMENTE

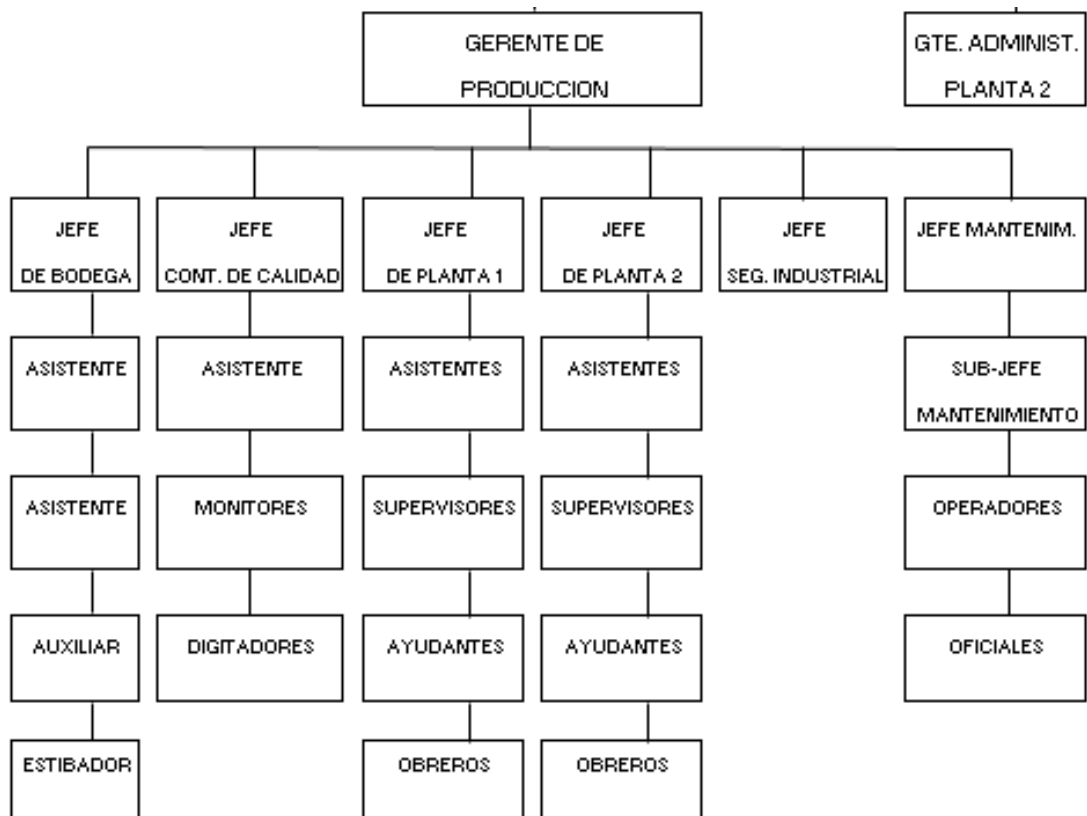
Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

5.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es compleja y lineal, todos a cargo del gerente general, la cual se encuentra distribuida como se muestra en la siguiente ilustración:

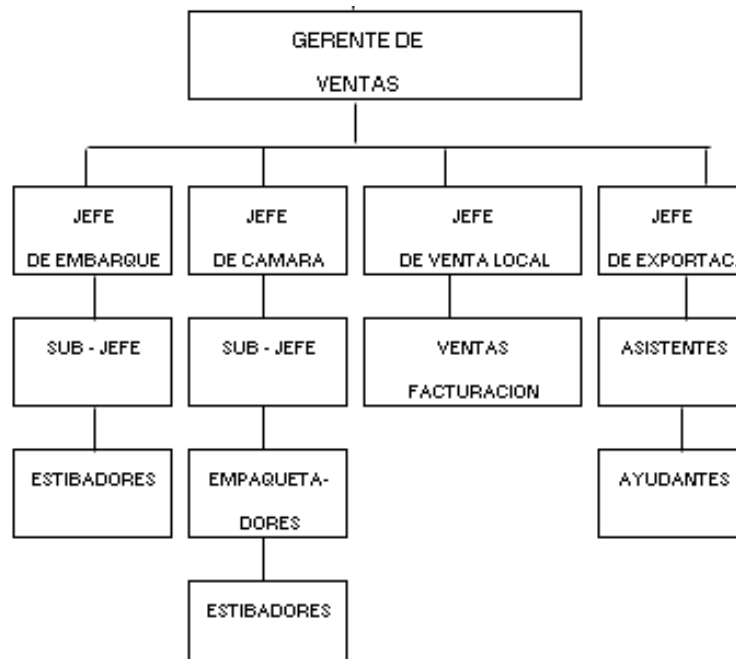
Ilustración 38: Área de Producción



Fuente: “Fish & Shrimp”

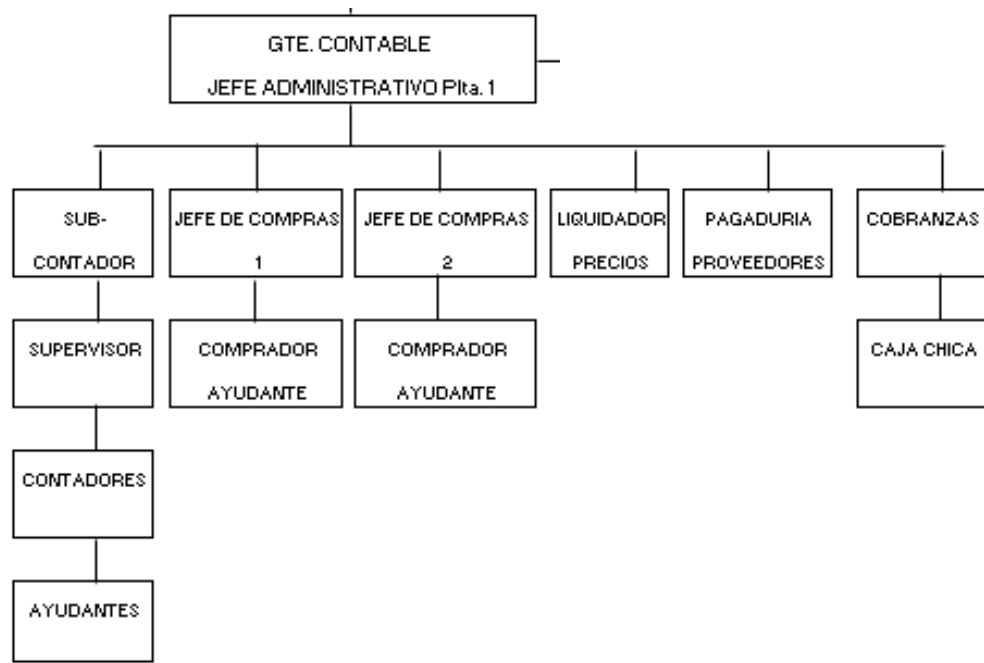
Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 39: Área de Ventas



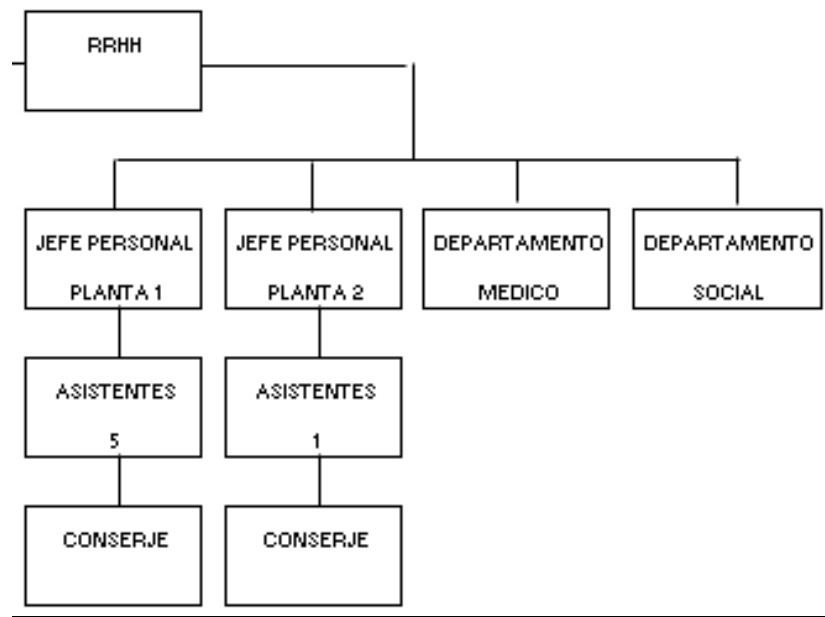
Fuente: “Fish & Shrimp”
Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 40: Área Contable



Fuente: “Fish & Shrimp”
Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 41: Área de RRHH



Fuente: “Fish & Shrimp”

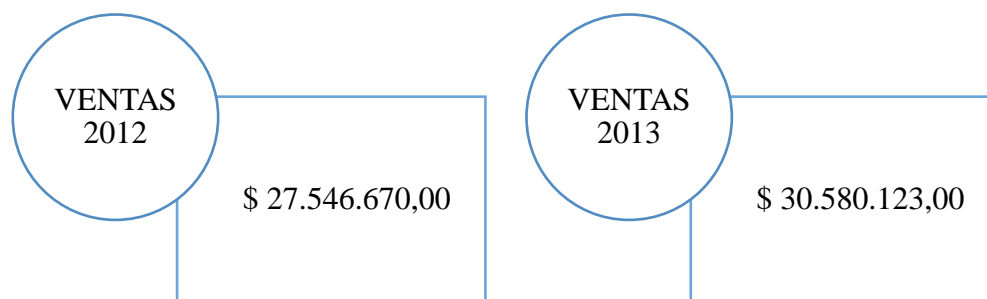
Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

5.1.7. VOLUMEN DE VENTAS DEL ÚLTIMO AÑO

Como es de conocimiento general las ventas forman la principal fuente de ingreso de una empresa. En los últimos años se ha ido incrementando debido a los cambios realizados en la matriz productiva y los diversos incentivos tributarios generados.

En la ilustración que se muestra a continuación, se detallan los ingresos obtenidos por ventas de productos en el año 2012 y 2013:

Ilustración 42: Ventas 2012-2013



Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

5.1.8. PRINCIPALES PROCESOS

Existen cuatro áreas críticas en la empresa, las cuales son:

- Ventas
- Contabilidad
- Empaquetado
- Bodega

El área de empaquetado es considerada de mayor riesgo de fraude, dado que esta no cuenta con los controles adecuados ni con el personal apropiado para garantizar una efectiva segregación de funciones, dando a lugar una

ineficiente supervisión en dicho proceso, desarrollando la oportunidad de que el personal pueda efectuar acciones fraudulentas.

CHECKLIST DESTINADO A LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

PREGUNTA	SI	NO	PARCIAL
1. ¿La actividad principal de la empresa es considerada por los autores como un sector de alta ocurrencia de fraude?	X		
2. ¿La empresa tiene más de una década laborando en dicho sector?	X		
3. ¿Cuenta con más de una instalación para la producción?	X		
4. ¿Dispone de más de 100 empleados?	X		
5. ¿Cuenta con una estructura organizacional compleja?	X		
6. ¿El nivel salarial de los empleados operativos es bajo?	X		
7. ¿Producción no cuenta con varios turnos rotativos?	X		
8. ¿Las ventas anuales superan el \$10.000.000?	X		
9. ¿Tiene más de tres proveedores de materia prima?	X		
10. ¿Sus competidores son reconocidos en el exterior?	X		

Fuente: (Morales, 2014)

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

La empresa cuenta con un riesgo de ocurrencia de fraude alto, relacionado con la actividad principal del negocio y su estructura organizacional actual.

De acuerdo con dicha evidencia se procede a la obtención de datos que soporte dicho riesgo de ocurrencia de fraude.

5.2. DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA RELACIONADA CON EL RIESGO DE OCURRENCIA DE FRAUDE

En esta fase, se obtuvo evidencia que permite ahondar el estudio de caso sobre posibles riesgos de ocurrencia de fraude presentes en la empresa

La poca supervisión y la disponibilidad de funciones y tiempo que poseen empleados claves de áreas críticas, nos permite ampliar sospecha de una potencial ocurrencia de fraude ya sea por elaboración de ventas ficticias, uso indebido, y alteración física del inventario

Inexistencias de controles antifraude

La empresa no cuenta actualmente con un programa de detección y prevención de fraudes.

Fraudes durante los últimos 24 meses

“Fish & Shrimp” durante estos últimos meses tuvo robos de efectivo y su vez robo de inventario que se encuentran dentro del tipo de fraude de malversación de Activo. Estos dos robos se deben principalmente a la debilidad de los controles internos y por la mala selección del personal dentro de la empresa. Las áreas afectadas en estos sucesos fueron ventas e inventario.

5.2.1. FRAUDE ÁREA DE VENTAS

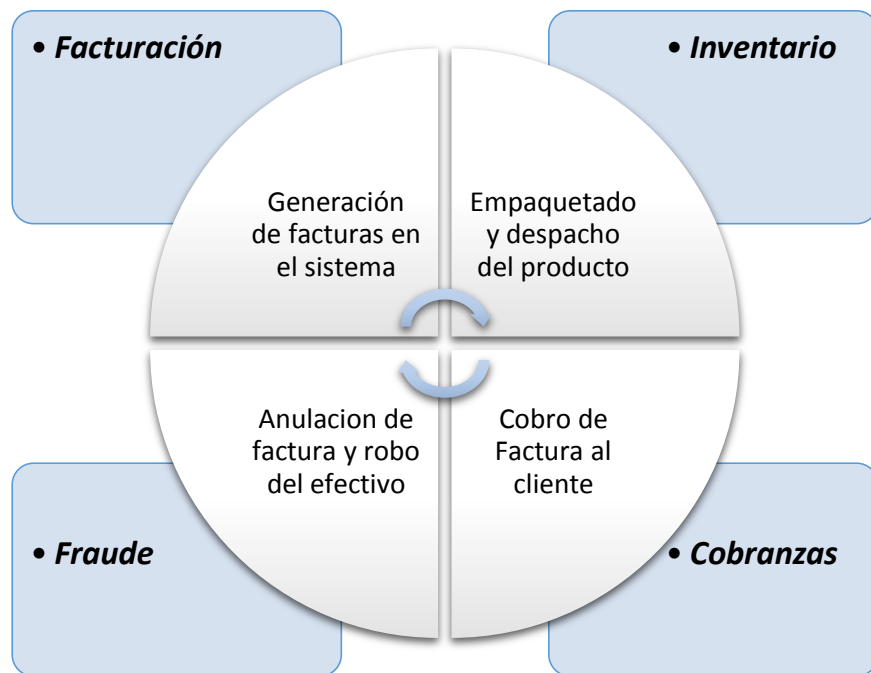
Tabla 14. Fraude área ventas

DESCRIPCIÓN DEL FRAUDE	
<i>La persona encargada de la facturación realizo facturas de ventas a un cliente, se hizo la descarga en el inventario y se despachó el producto en este caso cajas de camarón. Luego una vez recibido el pago anulo la factura en el sistema. Esta persona podía realizar anulaciones en el sistema sin la supervisión de otra persona.</i>	Responsables: <i>Facturadora</i>
	Triangulo del Fraude: <i>Este fraude se dio por oportunidad</i>
	Detección: <i>Por casualidad en una devolución de producto que hizo el cliente.</i>
	Monto del delito Económico: <i>\$ 90,000 dólares</i>

Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 43: Esquema de Fraude Área de Ventas



Fuente: "Fish & Shrimp"

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

El área afectada en este caso fue ventas, el defraudador era de sexo femenino, era la persona encargada de la facturación y tenía menos de un año en la empresa.

El delito según el triángulo de fraude sería el de la oportunidad ya que los controles eran bastante débiles, no había la supervisión adecuada y se había ganado la confianza de sus compañeros y jefe.

Como se resumió en la tabla 14 la ausencia de controles fue bastante notoria y esta persona aprovechó la situación para poder generar facturas en el sistema, esperar la entrega del producto y luego anular sin ninguna restricción en el sistema las facturas. Llevándose así el monto de \$90,000 en efectivo.

Una vez habiendo realizado el robo al día siguiente no se presentó a laborar, por lo que se llamó a preguntar porque no había asistido, pero ello nunca más contesto. Se asumió por el volumen de empleados que era una persona que ya no quería trabajar.

Pudieron notar el robo al momento en el que el cliente hizo una devolución del producto ya vendido y al revisar la factura a la cual correspondía notaron que esta estaba anulada. Es decir que fue por casualidad que la empresa pudo detectar el robo.

Como se mencionó se tenía plena confianza en esta persona por lo cual nunca sospecharon. La empresa no pudo seguir con acciones legales debido a que mantenían en ese momento deudas con el less. Y tuvo que mandar al gasto la suma de \$90,000 que correspondían al robo total.

5.2.2. FRAUDE ÁREA DE INVENTARIOS

5.2.2.1. FRAUDE BODEGA DE MATERIALES Y REPUESTOS

Tabla 15. Fraude en bodega de materiales y repuestos

DESCRIPCIÓN DEL FRAUDE	
<p><i>En el área de bodega uno de los asistentes de materiales de la empresa hurto varios de los repuestos que la empresa compraba para uso interno</i></p>	<p>Responsables: <i>Asistente de bodega</i></p>
	<p>Triangulo del Fraude: <i>Este fraude se dio por Incentivo y oportunidad</i></p>
	<p>Detección: <i>Denuncia de otro empleado</i></p>
	<p>Monto del delito económico:</p>

Fuente: "Fish & Shrimp"

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 44: Esquema de Fraude Materiales y Repuestos



Fuente: "Fish & Shrimp"

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Un asistente de la bodega de materiales comenzó a sustraer aquellos repuestos de menor tamaño, debido a que estos no eran inventariados y la factura del proveedor llegaba después de que el producto era despachado.

Esto sucedió por 3 meses hasta que un empleado noto lo que hacía su compañero e informo al jefe de Bodega, el cual notifico a las autoridades respectivas.

Cuando se le pregunto al empleado por qué lo había hecho a pesar de que tenía ya algunos años laborando en la empresa, el respondió que vendía los repuestos por fuera porque necesitaba el dinero para su familia y que se dio cuenta de que no había controles que pudieran detectar el fraude. El empleado fue despedido inmediatamente.

5.2.2.2. FRAUDE EN CÁMARAS DE FRIO

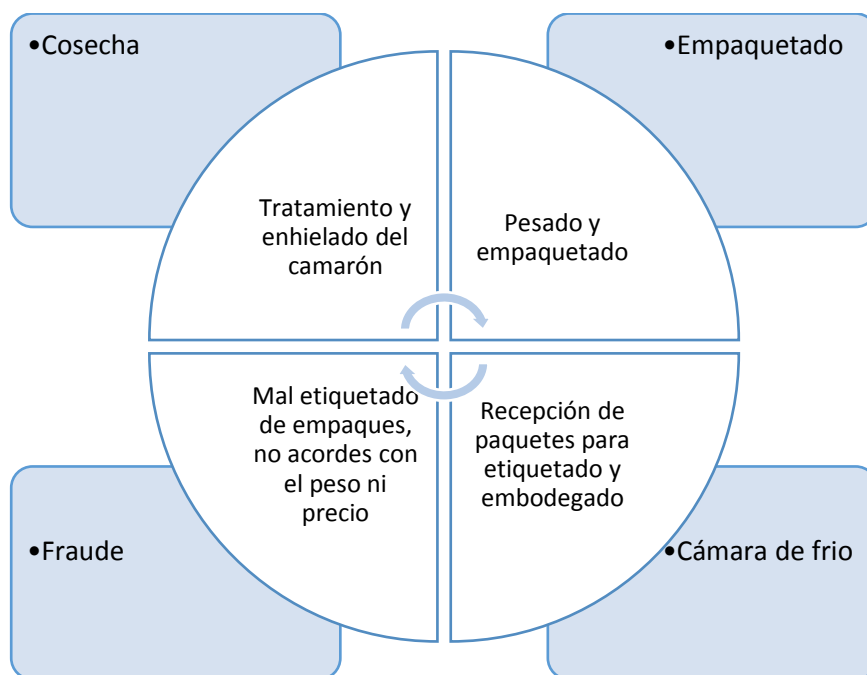
Tabla 16. Fraude en cámaras de frio

DESCRIPCIÓN DEL FRAUDE	
<p><i>La persona encargada de disparar la etiqueta para el código de barra, etiquetaba mal las cajas de camarón con un precio y peso errado</i></p>	<p>Responsables: <i>Jefe de cámara</i></p>
	<p>Triangulo del Fraude: <i>Este fraude se dio por oportunidad</i></p>
	<p>Detección: <i>Auditoria de Inventario</i></p>
	<p>Monto del delito económico: <i>\$ 50,000 dólares</i></p>

Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Ilustración 45: Esquema de Fraude Cámara de Frio



Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

En este hallazgo la persona encargada de disparar el código de barra a las cajas de camarón de manera intencional etiquetaba las mismas con un precio y peso diferente al real. Es decir un producto más caro podía salir con un peso y precio menor al que correspondía.

Esto lo realizaba debido a que un cliente que compraba era familiar de él y el ya conocía el tipo de caja y producto que ese cliente compraba donde se veía beneficiado. Esto fue descubierto durante una observación física por parte de los auditores de inventario en donde notaron que el responsable no cambiaba el código para las diferentes cajas. Además de que si no era por casualidad la empresa no podía notarlo ya que lo que dispara la pistola de código de barra es lo que pasa directamente al sistema y no hay alguna otra información con la cual se pueda cotejar. Normalmente se realiza la auditoria cada 6 meses. El responsable fue despedido inmediatamente.

5.3. EVALUACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE

Se procede con la evaluación de los riesgos de fraude identificados en el área de mayor exposición: Bodega – Inventario – Cámaras, por ello se efectúa el desarrollo de la matriz detallando los principales riesgos dentro de este proceso, con lo cual se podrá medir la probabilidad de ocurrencia de fraude y su impacto.

De acuerdo con la evidencia suficiente y adecuada recopilada a través de la realización de la entrevista, el proceso del área de inventarios es muy simple, además carece de supervisión y de una apropiada segregación de funciones.

PROCESO BODEGA – INVENTARIO – CÁMARAS

Una vez que el camarón es receptado en la planta, este es inspeccionado por el laboratorio de control de calidad, para salvaguardar las condiciones de bioseguridad.

Posterior se recibe el camarón seleccionado para clasificación, el cual es llevado a la tolva de lavado con agua fría la cual contiene una solución de 10ppm de cloro, adicional se agrega hielo para conservar la temperatura viable entre 12 a 15°f.

Terminado el proceso de lavado es retirado y llevado a la banda transportadora, en donde se retiran los camarones que no cumplen con los requisitos de primera clase o exportación. Se clasifican los camarones por talla: supergrandes, grandes, medianos y chicos, posterior son llevados para ser empaquetados.

Posterior, son etiquetados de acuerdo a su talla y peso. Es aquí donde se da la manipulación del inventario, por la falta de supervisión en el área y la inadecuada segregación de funciones. Una vez etiquetados son llevados a las cámaras de frío para posterior embarque y transportación.

Ante este proceso se detallan los siguientes posibles riesgos:

- Cambio de peso en el empaquetado del camarón
- Cambio de talla en el etiquetado del camarón
- Sustracción de inventario durante el embarque
- Alteración física del inventario
- Selección de personal deshonesto

MATRIZ DE RIESGO

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

Extremo: Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

Alto: Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo.

Moderado: Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.

Bajo: Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.

Fuente: (KPMG, 2012)

CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO POR OCURRENCIA DE RIESGO DE FRAUDE EN “FISH & SHRIMP”

El criterio para la medición del riesgo de fraude en el área de producción se basa en el 0,5% del total de los productos existentes, a mayor producción, mayor exposición al riesgo de fraude, dando como pérdida de riesgo de fraude un valor aproximado de hasta 1.200.000 libras, tal como se detalla en la tabla:

Tabla 17: Producción Anual en libras

TOTAL DE PRODUCCIÓN ANUAL	60.000.000 DE LIBRAS
VALOR APROXIMADO DE RIESGO DE FRAUDE	300.000 LIBRAS

Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DEL IMPACTO DEL RIESGO DE OCURRENCIA DE FRAUDE

Para evaluar el impacto de ocurrencia de riesgo de fraude se inicia en base a la pérdida máxima estimada relacionada con la alta producción del inventario.

Tabla 18: Criterios para el cálculo del impacto de ocurrencia riesgo de fraude

CRITERIO PARA EL CÁLCULO DEL IMPACTO DE RIESGO DE FRAUDE				
RANGO	PORCENTAJE	RIESGO	CIFRAS	
0,0-2,0	0% AL 20%	INSIGNIFICANTE	<	60000
2,1-4,0	20,01% AL 40%	MENOR		120000
4,1-6,0	40,01% AL 60%	MODERADO		180000
6,1-8,0	60,01% AL 80%	MAYOR		240000
8,1-10	80,01% AL 100%	CATASTRÓFICO	>	300000

Fuente: Propia

Elaboración: Mendoza Jorge y Soria Dianny

CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DE LA PROBABILIDAD DEL RIESGO DE OCURRENCIA DE FRAUDE

A continuación se detallan los criterios para medir la probabilidad de riesgo de fraude:

Tabla 19: Criterio para la medición de la probabilidad de riesgo de riesgo de fraude

CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DE LA PROBABILIDAD DEL RIESGO DE OCURRENCIA DE FRAUDE	
RANGO	PROBABILIDAD DE RIESGO
0,0-2,0	RARO
2,1-4,0	IMPROBABLE
4,1-6,0	POSIBLE
6,1-8,0	CASI SEGURO
8,1-10	SEGURO

Fuente: Propia

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Intriago

Tabla 20: Identificación de áreas y riesgos críticos

DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y RIESGOS				
SIMBOLO	CUENTA	RIESGO	MITIGACIÓN	CONTROL
A	Inventario	Registro de un lote en otro	Revisión sorpresiva del lote	Dt
B	Inventario	Entrega de libras mayor a la solicitada	Diseño de controles antifraudes	Dt
C	Inventario	Hurto de repuestos no inventariados	Procedimiento para selección apropiada del proveedor	Pr
D	Ventas	Emisión de facturación ficticia posterior anulación	Adecuada segregación de funciones	Pr

Fuente: Propia

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL AREA CRÍTICA										
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE										
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS		RESULTADO	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN AL RIESGO (Controles con los que cuenta la empresa)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
AREA	COD.	RIESGO DE FRAUDE	ELEMENTOS A LA QUE RESPONDE EL RIESGO	PROB	IMP					
INVENTARIO	R01	Registro de un lote en otro	OPORTUNIDAD	7	9	63	EXTREMO	El registro de un lote en otro provoca disminución en los ingresos	Los controles que posee la empresa son ineficientes por lo que el personal tiene la oportunidad realizar los cambios	Realizar revisiones continuas del inventario, verificar los registros, medios de transporte con el objetivo de detección y disminución de riesgo de fraude por malversación de activos
	R02	Entrega de libras mayor a lo solicitado	OPORTUNIDAD	8	8	64	EXTREMO	La entrega de libras mayor a lo solicitado provoca disminución en los ingresos y aumenta la salida del inventario	Falta de supervisión en cada una de las áreas	Realizar supervisiones en cada una de las etapas del proceso de empaque
	R03	Hurto de repuestos no inventariados	OPORTUNIDAD/PRESIÓN	6	6	36	MODERADO	El hurto de repuestos no inventariado no refleja las cantidades reales generando aumento en los costos	Al no existir controles y supervisiones y generan los reportes según su beneficio	Efectuar recepción de inventario con documentación soporte para la disminución de posibles riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA CRÍTICA										
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE										
AREA	COD.	IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		RESU LTAD O	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	EXPOSICIÓN AL RIESGO (Controles con los que cuenta la empresa)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
		RIESGO DE FRAUDE	ELEMENTOS A LA QUE RESPONDE EL RIESGO	PRO B	IMP					
INVENTARIO	R04	Sustracción del inventario en el embarque	OPORTUNIDAD	8	8	64	EXTREMO	La sustracción del inventario durante el embarque provoca pérdidas que afectan a la empresa en forma significativa a largo plazo	Controles ineficientes, cualquier empleado puede sustraer parte del inventario ya que nadie una supervisión durante en embarque no se ha invertido en sistemas de seguridad y vigilancia. De igual forma no se realizan conteos físicos del inventario	Establecimiento de puntos de vigilancia en cada área de la bodega para la disminución de riesgo de fraude
	R05	Contratación de personal deshonesto	OPORTUNIDAD	8	8	64	EXTREMO	La contratación de personal deshonesto genera la oportunidad de ocurrencia de fraude	No contar con una cultura de honestidad y ética	Implementación de pruebas de selección, honestidad y confianza

Fuente: Propia

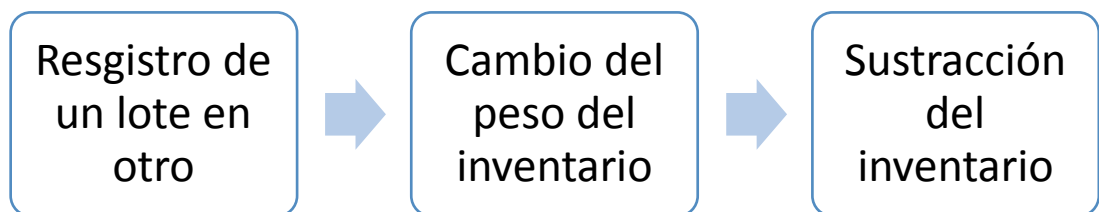
Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

5.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PLANTEADA

La hipótesis se comprueba mediante el estudio de caso planteado, en el momento que se hicieron las entrevistas al personal que labora en la empresa y se realizó una matriz de exposición e impacto con las áreas que habían sufrido fraude, lo que demostró que los controles para prevenir fraudes en estas áreas eran mínimos o nulos.

“Fish & Shrimp” desea que se lleve a cabo el diseño de un programa antifraude, indica que este diseño permitirá una mejor prevención y detección de ocurrencia de fraude en las distintas áreas críticas de la empresa, como los mostrados en la ilustración 47:

Ilustración 47: Principales fraudes en “Fish & Shrimp”



Fuente: “Fish & Shrimp”

Elaborador por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

A través del diseño del programa de fraude, se podrá prevenir y detectar la ocurrencia de fraude que se esté desarrollando en la empresa. La presencia de este diseño permitirá la mitigación de una segregación inadecuada, aportando en la identificación de posibles defraudadores y de igual forma se podrán tomar mejores decisiones de acuerdo con la evidencia adecuada que soporte el fraude cometido.

Dicho programa contribuirá en el establecimiento de mejores controles y monitoreo en el transcurso de las actividades laborales de las personas, determinando una revisión continua la cual alertara a la empresa si se estuviese dando indicios de algún comportamiento o acción inapropiada.

“Fish & Shrimp” reitera que el método de selección del persona que se emplea es de poca experiencia, lo cual dicho programa permitirá el establecimiento de pruebas de confianza y honestidad que resalten los valores, actitud y aptitudes de los aspirantes y actuales colaboradores de la empresa, con lo cual se lograra llevar a cabo una adecuada selección de personal que cumplan con los altos estándares éticos y profesionales.

“Fish & Shrimp” acepta que una de sus principales fallas es la ausencia de un proceso apropiado de selección, por consecuencia de la falta de inversión destinada en la contratación de personal con la experiencia requerido para los cargos relacionados con la gestión de talento humano.

La empresa hasta al momento ha considerado que el establecimiento de un código de conducta no es viable dado que la mayor parte del personal con el que cuentan es rotativo y el diseño de dicho código incide en costos que no deberían de incurrirse porque el mismo no garantiza una mitigación de ocurrencia de fraude.

De acuerdo con la necesidad actual de la empresa para la mitigación de ocurrencia de fraude, se ha determinado y diseñado el mejor programa antifraude en relación a su actividad comercial, el cual se ha basado en estudios donde su aplicación refleja una disminución de ocurrencia de actos fraudulentos.

CAPITULO 6

6. PROPUESTA

A continuación en este capítulo se desarrollará la propuesta del Programa Antifraude para la empresa “Fish & Shrimp”, se presentara su justificación, y las practicas que la empresa deberá poner en aplicación como actividades del programa antifraude.

6.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez realizado nuestro análisis de identificación y valoración de riesgo en áreas críticas, pudimos dar validez a nuestra hipótesis planteada inicialmente en el capítulo 1: “La ausencia de un Programa antifraude en una Empresa del Sector Pesquero y acuícola aumenta el riesgo de ocurrencia de fraude por malversación o apropiación indebida de activos”. “Fish & Shrimp”, ha sido víctima de fraudes por apropiación indebida de activos debido a la falta de controles adecuados.

Debido a que este tipo de empresa no cuenta con las mismas formalidades de un banco por ejemplo; el diseño de este programa será de acorde a las necesidades de la empresa y a su viabilidad de aplicación dentro de la misma.

6.2. PUNTOS CLAVE DEL PROGRAMA ANTIFRAUDE

El Programa de Prevención y Respuesta al Fraude es de carácter institucional, está basado en políticas, procedimientos, y recursos, y está enfocado y orientado en prevenir, controlar, detectar y minimizar la probabilidad de ocurrencia de situaciones fraudulentas, así como también el impacto económico que podrían traer a la empresa.

Hemos seleccionado las técnicas y actividades más apropiadas y aprobadas por la gerencia de “Fish & Shrimp”, el programa antifraude propuesto se basa en los siguientes elementos:

6.2.1. SELECCIÓN ADECUADA DEL PERSONAL

Tabla 21. Proceso de Selección de Personal

	ACTIVIDAD DENTRO DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN	RESPONSABLE
1	Se crea el perfil del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
2	Reclutamiento	Asistente de Selección
3	Preselección de candidatos	Asistente de Selección
4	Se cita a los preseleccionados a la entrevista	Jefe de Selección
5	Pruebas de conocimiento y pruebas de Honestidad o Psicotécnicas	Psicólogo/Firma contratada
6	Entrevista final	Jefe de Selección
7	Selección del mejor candidato	Jefe de Selección / Gerente de Recursos Humanos

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

Este punto podría ahorrar mucho dinero a “Fish & Shrimp”, un adecuado proceso de selección sería el primer filtro que deberá poseer la empresa para mitigar las probabilidades de ocurrencia de fraude.

Las debilidades encontradas durante nuestra investigación están orientadas a la mala selección del personal, es por esto que se han dado algunos escenarios de malversación de activos dentro de la empresa.

Aunque parezca obvio, la mejor defensa contra el robo por parte de empleados es contratar a personas honestas. El proceso de selección puede consistir en las siguientes etapas, siempre y cuando se haya creado el perfil de lo que la empresa requiera:

Las pruebas de honestidad son muy importantes ya que permitirán dar más información sobre los candidatos al puesto de trabajo, que pudieron haberse pasado durante la entrevista.

Se examinara a todos los postulantes: se verificaran las referencias y se harán las entrevistas en persona.

Si se quiere más datos, se puede solicitar antecedentes penales a todos los posibles empleados y, en algunos estados, un control crediticio si el empleado manejará dinero.

Algunas veces las mismas solicitudes alejarán a los postulantes no recomendables.

6.2.2. CREACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

“Fish & Shrimp”, deberá tener como componente fundamental un código de ética. Éste ayudara a establecer tanto el comportamiento deseado para él o el grupo de empleados de la empresa, relacionado con los valores éticos y la misión de la empresa.

Este código de conducta deberá considerar las siguientes secciones:

Tabla 22: Secciones código de Ética

	Secciones que deberá contener el Código de ética para
1	• Conflicto de Intereses.
2	• Sobre el uso de activos o servicios de la empresa.
3	• Actividades extra laborales.
4	• Relaciones interpersonales.
5	• Salud, seguridad y ambiente de trabajo.
6	• Conducta con socios o clientes.
7	• Trato con proveedores.
8	• Honestidad y rectitud.
9	• Manejo de desviaciones.
10	• Respeto y trato igualitario.
11	• Conducta con autoridades.
12	• Relación con competidores

Elaborado por: Soria Dianny y Jorge Mendoza

- El código de conducta también debe ser comunicado de manera efectiva (a través del manual del empleado, manual de políticas, intranet, etc.) de forma periódica a todas las personas cubiertas.
- Se debe tener presente que la comunicación ineficaz impide incluso un código general de conducta de ser eficaz y que contribuya a una adecuada "tono en la parte superior."
- Los empleados deben acreditar su recepción y lectura del código. Esto se lograra a través de un proceso de confirmación. Las confirmaciones deberán ser anuales por los empleados, esto indicara que ha sido leído y aceptado por el empleado.
- Se requerirá la asistencia a la formación en el momento de la contratación y de forma periódica para que se evidencia el compromiso de la entidad para asegurar que los empleados entiendan el código.

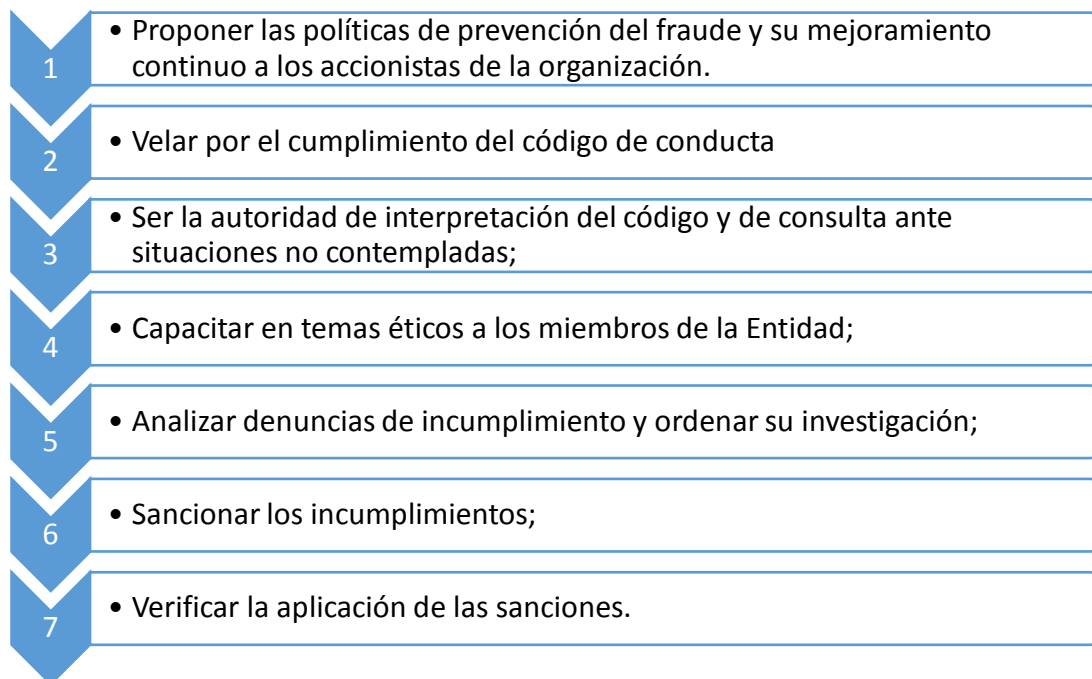
- La capacitación debe abordar el "tono desde lo alto", código de conducta, y se les insta a los individuos o personal a comunicar o denunciar el fraude o mala conducta ya sea real o supuesta.
- Tanto la Administración y el departamento de auditoría están obligados a supervisar el código de conducta.

6.2.3.CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

“Fish & Shrimp” en la actualidad no posee con un departamento de auditoría interna, pero si un auditor Interno.

Por lo tanto la creación de uno es muy importante dentro de este programa antifraude ya que ayudara al monitoreo del programa y a las mejoras del mismo.

Ilustración 48. Responsabilidades del Departamento de Auditoría de



Fuente: (Comité de Control Interno y Compliance del Autorregulador del Mercado de Valores, 2012)

Elaborado por: Soria Dianny y Mendoza Jorge

6.2.4.DESARROLLO O CREACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CERO TOLERANCIA AL FRAUDE

“Fish & Shrimp” deberá desarrollar una política en donde se sancione todo tipo de deshonestidad por parte de los empleados de la empresa, esta política dará seguimiento a todo caso de fraude, así como también deberá establecer los tipos de sanciones para prácticas no apropiadas.

Esta política debe estar documentada y deberá estar estructurada de la siguiente manera:

- Presentación
- Alcance de la Política
- Definición de fraude
- Y finalmente la declaración de la política
- Departamento de control

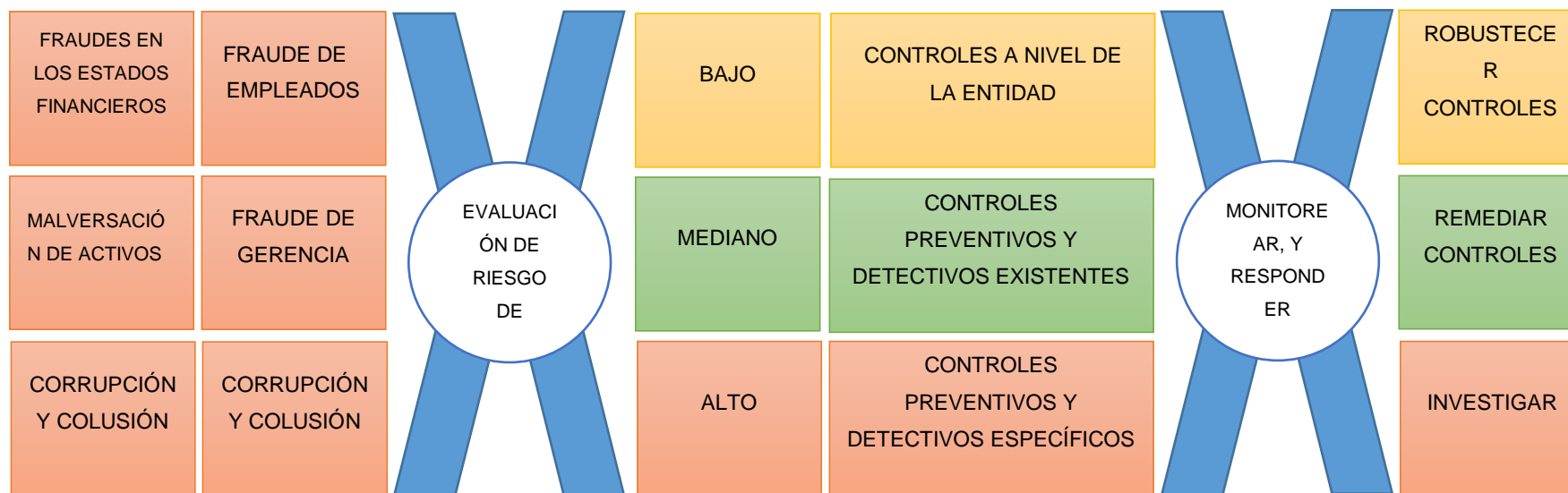
Crear un sistema de prevención y respuesta al fraude

Para la creación de este modelo deberá hacerse estas preguntas:

- “¿Dónde puede ocurrir el fraude? “
- “¿Qué controles deben existir para prevenir o detectar el fraude?”
- “¿Cómo se monitorean estos controles? “
- “¿Cómo se comunican los resultados de las actividades de monitoreo?”
- “¿Qué hacer cuando se encuentran excepciones o instancias de fraude?”

Este modelo de evaluación del riesgo, deberá formar parte de los procesos de Administración del Riesgo.

Gráfico 6: Modelo de sistema de prevención y respuesta al fraude



Fuente: (Comité de Control Interno y Compliance del Autorregulador del Mercado de Valores, 2012)

Elaborado por: (Comité de Control Interno y Compliance del Autorregulador del Mercado de Valores, 2012)

6.2.5.EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS BAJO EL MODELO DE MATRIZ DE RIESGO

Durante la documentación de la entrevista a funcionarios de la empresa pudimos notar áreas en donde existen debilidades en los controles, por tal motivo la empresa deberá medir bajo el modelo de matriz de riesgo aquellas áreas sensibles o que estén más expuestas a situaciones fraudulentas. Como por ejemplo el área de inventarios.

Se deberá medir la probabilidad de impacto; así como también la capacidad que tiene la empresa de responder ante un determinado fraude, ya que esto genera grandes pérdidas económicas a

6.2.6.SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Seleccionamos esta actividad dentro del programa ya que durante nuestra investigación pudimos conocer sobre fraudes que se dieron por el exceso de confianza y la falta de segregación de funciones; por ejemplo la persona que facturaba podía anular las facturas.

Con esta actividad lo que se quiere lograr es que las funciones seas repartidas entre varias personas, de esta manera el riesgo de que vuelva ocurrir un caso parecido puede ser reducido.

6.2.7.LÍNEA O CANAL DE DENUNCIAS

“Fish & Shrimp” deberá destinar un correo electrónico, para que por este medio se realicen las denuncias de fraude dentro de la empresa.

El correo para las denuncias será “ denunciafraude@fish&shrimp.com.ec “

Esta herramienta es muy importante ya que tiene dos roles el de prevención y el de detección. Este sistema permite a los empleados que conocen algún tipo de deshonestidad o delito por parte de sus compañeros, denunciar estos hechos a la empresa de manera anónima.

El sistema de denuncias deberá darle tres elementos importantes al denunciante:

- La confidencialidad e integridad absoluta del sistema;
- El alcance y acceso adecuado, y
- El seguimiento de las denuncias reportadas.

Como responder ante la denuncia de una fraude

Tabla 23. Pasos ante el indicio de fraude en

	Pasos a seguir cuando se conoce de un fraude en la empresa
1	Determine la presunción.
2	Prepare el memorando de presunción.
3	Decida si amerita iniciar la investigación, si no, cierre el archivo y consérvelo para hacer un seguimiento posterior.
4	Recopile y revise las pruebas cheques cancelados, facturas, órdenes de compra, etc.
5	Entreviste y documente a quienes son responsables por las políticas de la compañía en materia de copras / Inventarios / Cuentas por pagar / cuentas por cobrar, etc.
6	Revise y documente los archivos personales: del sospechoso, de los testigos, y de quienes van a cooperar
7	Determine la necesidad de vigilancia privada
8	Si hay vigilancia privada, prepare el reporte indicando la hora, el día, y los hallazgos, incluyendo detalles y comentarios
9	Entreviste y documente a todos los que directamente o indirectamente han estado en contacto con el sospechoso
10	Revise records: bienes raíces, vehículos, demandas, certificaciones profesionales, y educación.
11	Revise y documente ítems recopilados como evidencia.
12	Entreviste (y documente) a los sospechosos individualmente.
13	Prepare los reportes.
14	Distribuya los reportes una vez aprobados por el asesor legal.
15	Notifique a la policía si hay méritos para una persecución criminal.
16	Conserve los archivos intactos siguiendo las reglas de la cadena de custodia.

Elaborado por: Mendoza Jorge y Soria Dianny

6.2.8.ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS

“Fish & Shrimp” deberá realizar en su punto de venta arqueos de caja sorprendidos una vez por semana, basados en los bajos niveles de control y en los casos de fraude comentados por la administración.

El hacer este tipo de arqueos es por permitirá conocer sobre fraudes cometidos por empleados. Ya que como son de tipo sorprendidos los únicos que conocen que se llevaran a cabo son los encargados de realizarlas.

Estas auditorías pueden ser realizadas por auditores internos o pueden contratarse firmas auditoras especializadas en el tema.

6.2.9.ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación del personal de sus puestos de trabajo es otra oportunidad para poder encontrar pistas de fraudes cometidos. “Fish & Shrimp” deberá tener como política dar vacaciones una vez al año a sus empleados de áreas sensibles como tesorería/caja.

Este punto ha permitido a muchas empresas detectar múltiples fraudes como la apropiación indebida de activos, jineteo de fondos, fraudes en cuentas por cobrar, entre otros.

6.2.10. SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRA

La empresa debe automatizar el proceso de ingresos y egresos de inventarios a través de un sistema de código de barra. De esta manera la información del inventario podrá ser vista en el sistema a través del módulo respectivo.

Este sistema permitirá que todo producto terminado en la planta pase al inventario a través de un lector de código de barra que tendrá una alarma para evitar que un producto sea ingresado dos veces.

Una vez que la pistola apunta y lee el código de barra del producto el dato en seguida es leído por el computador.

CONCLUSIÓN

El presente proyecto de investigación se desarrolló con la finalidad de comprobar que la ausencia de un Programa Antifraude en una Empresa del Sector Pesquero y Acuícola aumenta el riesgo de ocurrencia de fraude por malversación o apropiación indebida de activos (Punto 1.5; página 4). Esto quiere decir que es necesario el uso de controles para la mitigación de la ocurrencia de riesgo de fraude.

Para demostrar esto, primero se llevó a cabo la selección de una empresa que forma parte del sector y se analizó su situación actual (Punto 5; página 82). Pudimos observar que la actividad del sector en donde se desenvuelve la empresa, posee riesgos de fraude tales como la apropiación o uso indebido de activos derivados por la baja tecnificación de los procesos y el gran número de personal que labora (Punto 5.3; página 97)

Definitivamente observamos que se lleva a cabo una inadecuada selección del personal, consecuente del inapropiado método de reclutamiento implementado por la empresa, los cuales cumplen con una carga horaria extenuante de trabajo y no cuentan con los incentivos idóneos, De igual forma, no existe un código de conducta o ética elaborado con la finalidad de ser usado como guía para una apropiada toma de decisiones personales y laborales, lo cual puede contribuir al aumento de la tasa de deshonestidad dentro de la organización (Punto 2.4.2; página 35), dichos factores conllevan al aumento de la oportunidad de ocurrencia de fraude.

Para poder diseñar el programa antifraude realizamos una evaluación de riesgo a las áreas más críticas que fueron mencionadas durante la entrevista; esto permitió conocer que la empresa no cuenta con los controles suficientes de prevención y detección de fraudes (Punto 5.3; página 97).

Con el cumplimiento de este programa se espera lograr la mitigación de fraudes como los que fueron analizados durante esta investigación.

El fraude corporativo hoy en día es interés de muchos investigadores y expertos; conocer como ocurre, porque se da, cuál es su incentivo, que motivos tuvo el defraudador para cometerlo bajo que esquema opera son algunas de los temas o preguntas que se hacen para poder evaluar esta práctica deshonestas.

Según la (ACFE, 2014) en sus publicaciones menciona que las empresas pierden alrededor del 5% de sus ingresos debido a este delito. Esta misma organización menciona que el fraude más común se da bajo el esquema de apropiación indebida de activos.

La lucha contra el fraude ocupacional es cada día más importante, ya que muchas empresas están expuestas a riesgos principalmente causados por sus empleados.

Recordemos que el fraude ocupacional se da por el exceso de confianza que se deposita en ellos, además de que existen otros factores o elementos que pueden originarlos como el incentivo o presión, la oportunidad y la racionalización.

Debemos recordar también que un programa Antifraude, por más costoso o extenso que sea, no podrá ofrecer una certeza del 100% en cuanto al cumplimiento.

Un programa Antifraude puede tener resultados o efectos positivos en la empresa que lo aplica, sobre todo en la cultura organizacional e incluso puede

lograr que no se den malas conductas por parte de los empleados, y en el caso de que ocurra lo contrario lograra que la empresa pueda hacer frente a estas situaciones.

Por esta razón, las prácticas que se abordan en esta investigación, pueden ofrecer un punto de partida y una herramienta útil en la medida en que comience a aplicar el programa recomendado.

La implementación de este programa es netamente responsabilidad de la Administración el programa fue escogido de acuerdo a los múltiples casos de fraude de los que ha sido víctima la empresa durante los últimos dos años (Punto 2.8.1; Pagina 56).

RECOMENDACIÓN

Los puntos clave del programa de fraude escogidos en el desarrollo de esta investigación estuvo basado en el modelo de las “Tres Líneas de Defensa”, seleccionadas acorde a las necesidades de “Fish & Shrimp”.

Basándonos en los comentarios de la gerencia y empleados de mando medio pudimos observar deficiencias en los controles plateados por la empresa. “Fish & Shrimp” al ser una industria pesquera y acuícola por su actividad es muy necesario e indispensable el recurso humano, es por esto que cuenta con alrededor de cinco mil empleados tanto en las plantas procesadoras, como en camaroneras de zonas rurales. Esto la convierte en una empresa compleja y con mucho más expuestas a riesgos de fraude.

Se recomienda que la empresa aplique cada uno de los puntos claves de acuerdo a un cronograma. Y que realice la retroalimentación de todas las actividades del programa sugerido, de esta manera podrá observar si el programa funciona correctamente. Si “Fish & Shrimp” pone en práctica estas técnicas podrá reducir el impacto de los fraudes; y su ocurrencia.

La aplicación de estas mejores prácticas puede representar altos costos a la empresa, sin embargo el producto o resultado de aplicarlo podría ser mucho más beneficioso para “Fish & Shrimp”.

BIBLIOGRAFÍA

- ACFE. (2012). Reporte a las Naciones Unidas sobre el Fraude Ocupacional y el Abuso.
- ACFE. (2014). Banderas rojas en la conducta de los defraudadores. *Revista del Fraude*.
- ACFE. (2014). Estudio Global Sobre el Fraude.
- ACFE. (2015). Desviación de fondos de la caja y valores. *Revista del Fraude*.
- Ariely, D., & Mazar, N. (2006). Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications.
- Ariely, D., & Mazar, N. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory.
- ASBA. (2009). *RIESGO OPERACIONAL*. Obtenido de http://www.ccsbso.org/sites/default/files/g6_es.pdf
- Badillo, J. (2013). *Programas y controles anti-fraude: esfuerzos conjuntos para combatir un enemigo común*. Obtenido de <http://www.iuai.org.uy/iuai/documentos/noticias/2Badillo%20Prog%20y%20Ctroles%20AntiFraude.pdf>
- Badillo, J. (s.f.). *Programas y controles anti-fraude: esfuerzos conjuntos para combatir un enemigo común*. Obtenido de <http://www.iuai.org.uy/iuai/documentos/noticias/2Badillo%20Prog%20y%20Ctroles%20AntiFraude.pdf>
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (1999). *Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives*. Strategic Management.
- Cano, M. (2011). *Fraude y Estafa en los Negocios*. USA: United States Interamericans Community Affairs.
- Cia, S. (2011). *Deloitte*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/RESOLUCION%281%29.PDF>

- CNA. (2005). Obtenido de <http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/Ley%20de%20Pesca%20y%20Desarrollo%20Pesquero.pdf>
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de*. Madrid: Alicante: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Comisión Europea. (2014). Obtenido de http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/aquaculture/index_es.htm
- Comité de Control Interno y Compliance del Autorregulador del Mercado de Valores. (2012). *Las mejores Practicas Antifraude*. Colombia.
- Consejo de Gestión Ambiental*. (s.f.). Obtenido de http://www.cga.cuenca.gov.ec/Informacion_Ambiental/Suia/Lista%20de%20Categorizacion.pdf
- COSO 2. (s.f.). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Cressey, D. (1992). *Principles of Criminology*.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- DiNapoli, T. (s.f.). *Red Flags for Fraud* . Obtenido de http://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/red_flags_fraud.pdf
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- FAO. (s.f.). Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- FAO. (27 de Septiembre de 2001). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtenido de Fisheries and Aquaculture Department: <http://www.fao.org/fishery/topic/13530/es>
- FAO. (10 de Enero de 2012). Obtenido de <http://www.fao.org/fishery/cwp/handbook/K/en>

- FAO. (2014). *Departamento de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/fishery/aquaculture/es>
- FAO. (2014). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Roma. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>
- Fernández, A., & Martínez, G. (2006). *Bases del marco conceptual del riesgo operacional*. Sevilla.
- Ferro Veiga, J. M. (2011). *Investigación del Fraude Interno y Externo en el Ambito Corporativo*. San Vicente Alicante: Club Universitario.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). *Interviewing. The Art of Science*. Lincoln: Norman Denzin e Yvonna S.
- García Roche, L., & Olmo Enjuto, V. (s.f.). *Universidad Politecnica de Cataluña*. Obtenido de Instituto de Ciencias de La Educación: <http://ben.upc.es/documents/eso/aliments/html/pescado-6.html>
- García, L. O. (s.f.). *Instituto de Ciencias de la Educación*. Obtenido de Universidad Politécnica de Cataluña: <http://ben.upc.es/documents/eso/aliments/html/pescado-6.html>
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT press.
- Ghirardotti, M. (s.f.). *Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas*. Universidad de Palermo.
- Ghirardotti, M., & Milner, J. (2013). “Desviación de fondos de la caja y valores”. Kreston CSM.
- González Gil, T., & Cano Arana, A. (2010). “Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I)”. *Nure Investigación*(44).
- Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México: Editia mexicana. .
- Guayas, C. P. (18 de Agosto de 2010). *Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial

Edición Especial No. 62:

file:///C:/Users/Alejandro/Downloads/Ordenanza_SuBsitema_EIA_Consejo_Prov_Guayas.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). España: McGraw-Hill Inter-americana.

Hernandez, J., Martinez, L., Tapia, F., & Vargas, C. (2010). *ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO*. Mexico.

<http://www.ifpc-igi.com/en/index.html>. (s.f.).

KPMG. (2009). *Encuesta sobre corrupcion*. Chile.

KPMG. (2012). *Gestión de Riesgos*. Obtenido de https://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineando/DE_gestionderiesgo.pdf

Kroll Advisory Solutions. (2012-2013). *Global Fraud Report 2012-2013*. Obtenido de fraud.kroll.com/es/reportar-archivo/

Kroll Advisory Solutions. (2013-2014). *Informe Global de Fraude*. Obtenido de <http://fraud.kroll.com/wp-content/uploads/Reporte%20de%20Fraude%20Kroll%202013-2013%20Espanol%20-%20WEB.pdf>

Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. LID EDITORIAL.

Lefcovich, M. (2014). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Argentina.

Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). *Métodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville.

Morales, A. (2014). *Auditool*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/fraude/2512-checklist-autoevaluacion-del-riesgo-de-fraude-en-las-empresas>

NIA 240 . (s.f.). IAASB.

- Perez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.
- PROECUADOR. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>
- Ratley, J. (2012). Checkup del CFE para la Prevención de Fraude.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 39-49.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Aljibe.
- Ruiz, J. I. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- SAS 99. (s.f.). *Consideración del fraude en una auditoría de estados financieros*.
- Scribano, A. Ó. (2007). *El proceso de investigación social cualitativa*. Argentina: Prometeo libros.
- Shaw, E. (1999). *A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study*. *Qualitative Market Research: An international Journal*, (Vol. 2).
- SIBIFC. (s.f.). Obtenido de https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf
- SIGWEB. (s.f.). *Matriz de riesgo*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- SMS Auditores Ecuador. (2013). Obtenido de <http://www.aseger.com.ec/boletin/ProgramaAntiFraude.pdf>

- SRI. (2014). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/34>
- Stoeker, R. (1991). *Evaluating and Rethinking The Case Study, The Sociological Review*,.
- Storkey, I. (2011). *Gestion de riesgo operacional y planificacion de la continuidad de las operaciones para tesorerias estatales modernas*. Sanjeev Gupta.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- The International Internal Auditors. (2013). *The three lines of defense in effective risk management and control*.
- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation a la recherche dans les sciences humaines*. Montréal.
- Varguillas, C. S., & Ribot, S. (2007). *Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research*. Newbury Park CA: Sage.