

# Fraude en tiempos de crisis

Un análisis sobre cómo el fraude y otros riesgos de integridad afectarán el negocio en el año 2009

# Contenidos

---

Introducción 3

Fraude y riesgos de integridad en el año 2009 6

La estrategia de la organización inteligente 14

Conclusión 18



# Introducción

---

El impacto de la crisis crediticia y la recesión económica global están desafiando a nuestras instituciones más sólidas. Los responsables de la administración de algunas de nuestras más grandes compañías del sector privado han tenido que concentrarse en adoptar medidas de corto plazo para contrarrestar el riesgo del fracaso empresarial. Los líderes de instituciones del sector público deben enfrentar los retos que los rodean, manteniendo y mejorando la prestación de servicios, en un momento en el que los recursos necesarios pueden no estar a su disposición. El dilema que enfrentan las organizaciones públicas y privadas es dilucidar la mejor manera de lograr la recuperación en el corto plazo, maximizando el valor del accionista y, al mismo tiempo, manteniendo y desarrollando servicios en el mediano y largo plazo.

A medida que la economía se deteriora, tanto en Chile como en el mundo, surgen nuevas amenazas. El reciente colapso de ciertos planes de inversión ilustra cómo las argumentaciones de los fraudes, que antes pasaban desapercibidos, emergen desde las sombras. Posiblemente, el único aspecto positivo de la crisis crediticia es que, a medida que los proveedores financieros se reducen y buscan la vuelta a financiación mediante préstamos o capital de inversión, el préstamo fraudulento o la administración fraudulenta de inversiones salen a la luz, culminando de este modo en las pérdidas que se produjeron.

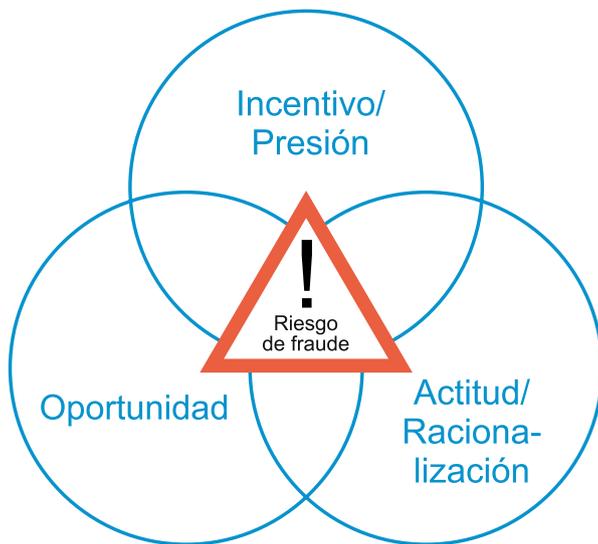
Cuando la supervivencia económica está en juego (ya sea de la organización o del individuo), la línea que separa el comportamiento aceptable del inaceptable puede volverse borrosa para algunos. Además, el fraude y otros delitos económicos se han incrementado durante los últimos cinco años; las condiciones económicas actuales son una oportunidad para realizar acciones fraudulentas.

Este artículo analiza si el fraude o las amenazas a la integridad están cambiando durante este período y, de ser así, cómo lo están haciendo. Mirando hacia el futuro, consideramos los issues o items que los directorios, consejos directivos y los comités de auditoría deben tener en cuenta en el 2009: los fraudes que puedan surgir y la probable respuesta regulatoria. Finalmente, describimos las estrategias que están implementando las organizaciones inteligentes para controlar los riesgos a corto plazo y para mejorar el valor de los grupos de interés en el largo plazo.

---

## La tormenta perfecta

El triángulo del fraude, desarrollado por el criminalista Donald Cressey, describe tres condiciones que comúnmente aparecen cuando se comete fraude. Los autores del delito experimentan cierto Incentivo o Presión que los lleva a cometer el acto deshonesto, debe existir una Oportunidad para cometer fraude; y los defraudadores generalmente son capaces de Racionalizar o Justificar sus acciones. La recesión económica global es tal que cada uno de estos tres factores (Incentivo/Presión, Oportunidad y Racionalización) están presentes como nunca antes.



## Incentivo / Presión

El fraude puede, desde una perspectiva legal, ser cometido por una compañía, no obstante los pasos necesarios para su realización son siempre acciones de individuos. A veces se presume que la gente comete fraude en beneficio personal y, en particular, para obtener dinero. Por ejemplo, se dice que la gente “manipula” los balances para obtener una cuantiosa gratificación al cierre del ejercicio. La realidad es mucho más compleja. El beneficio personal es usualmente un factor; en otros casos es la reputación personal, la presión ejercida desde arriba o el deseo de colaborar con el éxito de la organización, lo que puede ser la principal motivación.

La prevención de pérdidas, ya sean ingresos futuros, seguridad laboral, poder o prestigio, puede ser una causa poderosa. La presión de cometer fraude aumenta a medida que las personas pierden sus empleos, y aquellos que aún los conservan se sienten cada vez más amenazados. La gran mayoría de la gente es esencialmente honesta y, como tal, no siente la tentación del beneficio personal ilícito. Sin embargo, cuando el sustento de alguien está en riesgo o el futuro de la compañía depende de la obtención de una nueva orden de un potencial cliente, algunas personas sentirán con más intensidad la presión de hacer lo incorrecto: pagar el soborno que asegura el futuro financiero de la compañía o mirar para otro lado mientras otros lo hacen.

---

## Oportunidad

Más allá de generar oportunidades, el cambio, como todos sabemos, es la única constante. Sin embargo, lo novedoso es cómo la recesión económica está forzando el ritmo de cambio. Las organizaciones que buscan reducir los costos hoy en día deben hacerlo con poco tiempo de reflexión. Se están cancelando programas y proyectos con poca antelación. Se está dejando ir a la gente sin que los empleadores tengan el tiempo suficiente para reflexionar sobre las consecuencias a más largo plazo.

A medida que se produce el cambio, pueden aparecer fallas en los sistemas de control. Con menos personal empleado habrá menos oportunidades para la separación de funciones, lo cual es un componente clave del control interno en relación con el fraude. En tales circunstancias, los chequeos llevados a cabo para mantener el control pueden ser abandonados. Los procedimientos destinados a detectar anomalías podrían ser suspendidos.

## Racionalización

El tercer elemento del triángulo del fraude es la capacidad de las personas, ya sea personal de operaciones de primera línea o miembros del directorio, de racionalizar un acto fraudulento. Para poder ilustrar lo que queremos decir, a continuación, presentamos algunos ejemplos de racionalización, haciendo particular énfasis en temas que seguramente emerjan si persiste la recesión económica.

“Todos pagan sobornos para vender en ese país, no existe otra forma.”

“Si los banqueros de la ciudad pueden mantener sus gratificaciones millonarias, ¿por qué yo no puedo tomar una parte?”

“Dibujar el balance o la ‘contabilidad creativa’ no es fraude, es simplemente ajustar las reglas.”

“Esta compañía es fundamentalmente sólida; si tengo que cruzar la línea para que podamos atravesar los próximos seis meses, entonces lo haré.”

“Tenía derecho a recibir una gratificación mayor, así que hice la diferencia con una solicitud de reembolso de gastos.”

En tiempos económicos difíciles se incrementa la capacidad de la gente de racionalizar el fraude y la corrupción.

# Fraude y riesgos de integridad en el año 2009

---

Hemos analizado la probable influencia de la recesión económica sobre el fraude en el 2009. Dadas las actuales circunstancias, ¿cuáles son los posibles efectos sobre las sociedades, los inversores, los reguladores y el gobierno? A continuación enumeramos las preguntas que consideramos que los directorios, consejos directivos y los comités de auditoría deberían plantearse a sí mismos y a los principales grupos de interés:

1. ¿La organización corre el riesgo de una inspección regulatoria por sobornar a funcionarios públicos en Chile o en el exterior?

Distintas compañías (o al menos sus directivos) siguen creyendo que es necesario pagar sobornos (o valerse de representantes que tengan los contactos adecuados al precio correcto) para competir en algunos mercados emergentes.

Si bien muchas compañías han tomado medidas para desarrollar las correctas políticas globales anticorrupción, muy pocas han implementado los procesos y controles adecuados para evitar que se sigan dando casos de corrupción. Todavía existe la **oportunidad** significativa dentro de algunas organizaciones globales de pagar sobornos (por ejemplo, mediante pagos de “consultoría” o beneficios en especie), el **incentivo** (para ganar un nuevo negocio) y la capacidad de **racionalizar** (su “práctica de mercado”), que también continúa siendo alta.

2. ¿En qué medida las pérdidas por fraude, en la cadena de suministro y a través de ingresos no capturados (revenue leakage), nos están costando el negocio?

Nos sigue sorprendiendo cómo aún muchas organizaciones no comprenden lo que realmente les está costando el fraude a sus negocios. Muy pocos comerciantes minoristas cuentan con información confiable sobre faltantes de stock. Aún sigue siendo relativamente raro que las empresas tengan el conocimiento apropiado de los riesgos de fraude dentro de sus procesos de aprovisionamiento, o que hayan diseñado controles para enfrentar estos riesgos.

Las pérdidas por fraude seguirán fluyendo a altos niveles en el 2009. Algunos especialistas estimaron un 7% de los ingresos en pérdidas por fraudes<sup>1</sup>. Consideramos que la cifra es alta, pero también percibimos una **oportunidad** constante, debido a que muchas organizaciones continúan subestimando pérdidas por fraude que podrían ser evitadas y no desarrollan los controles apropiados.

1 Association of Certified Fraud Examiners 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse (Informe a la Nación sobre el fraude y abuso ocupacionales de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2008).

---

### 3. ¿Qué tan bien conocemos a las personas con las que hacemos negocios?

Cada vez más, se responsabiliza a las organizaciones por las acciones de los terceros que ellas contratan. Los reguladores están procesando a compañías y a sus directores y responsables por las acciones inapropiadas ejercidas por sus socios comerciales, tales como distribuidores y agentes de ventas. Las compañías no pueden simplemente ignorar las acciones de los mismos, quienes pueden estar dispuestos a pagar sobornos para lograr ventas; sin embargo muchas aún lo hacen.

Los riesgos aparecen no sólo en el canal de ventas sino también en la cadena de suministro. Organizaciones de muchas industrias han sufrido daños a sus reputaciones debido a prácticas poco éticas encubiertas de formas fraudulentas que surgen en la cadena de suministro, las cuales incluyen:

- adquisición de bienes a empresas cuyos directores tienen relación directa con la dirección de la organización
- el uso de la mano de obra infantil por parte de los subcontratistas
- subcontratistas que obtienen materiales de fuentes no sustentables

Algunas organizaciones están comenzando a tener en cuenta estos riesgos y para ello utilizan técnicas de Inteligencia Corporativa, a fin de realizar un proceso íntegro de Due Diligence sobre los socios comerciales, pero todavía existen compañías que no han evaluado seriamente el tema. Observamos una gran **oportunidad** para este tipo de fraude. En el 2009, muchas organizaciones enfrentan importantes riesgos de reputación, que surgen de controles inapropiados de procesos de Due Diligence y de monitoreo en relación con socios comerciales en el canal de ventas y en la cadena de suministro.

### 4. ¿La organización corre el riesgo de sufrir un significativo hurto de datos?

En el pasado, las conversaciones sobre fraude, integridad y pérdida de bienes tendían a focalizarse en dinero en efectivo, activos tangibles (por ejemplo, stock/bienes de cambio) y títulos financieros. En los años 2007 y 2008, las pérdidas de datos personales experimentadas por algunas organizaciones fueron ampliamente difundidas.

Hasta ahora, la mayor parte de las pérdidas significativas de datos personales aparentan ser el resultado de algún contratiempo y no de fraude grave o comportamiento ilícito, aunque han existido algunas excepciones. Hace tiempo que las organizaciones delictivas han reconocido el valor de los datos personales y, mientras los detalles de las cuentas bancarias continúen teniendo un valor en el mercado negro, existirá un importante riesgo de hurto.

Observamos que la principal amenaza surge de la **oportunidad** resultante de la falta de control. Según nuestra experiencia, muchas organizaciones han comenzado a implementar acuerdos para mejorar la seguridad de la información. Sin embargo, no se está haciendo lo suficiente para enfrentar el riesgo de hurto deliberado por parte de organizaciones delictivas que trabajan en complicidad con personal permanente, contratado por períodos breves o temporario para infiltrarse en las organizaciones y engañar a los sistemas de control existentes.

Existen múltiples técnicas que se aplican sobre las tecnologías de la información y medios de comunicación digitales que facilitan el robo de identidades, la obtención de credenciales de acceso y el engaño.



---

## 5. ¿Qué tan seguros son los controles en nuestras operaciones bancarias y de tesorería?

Nos inclinamos a pensar que los operadores deshonestos “rogue traders” son una amenaza que únicamente afecta a los bancos de inversión. De hecho, muchas organizaciones utilizan estrategias de cobertura en sus funciones de tesorería u otros commodities. Las pérdidas informadas por Société Générale en el año 2008 fueron, tal vez, una advertencia anticipada del impacto de una economía cada vez más débil sobre el elevado riesgo de fraude e irregularidad. Como sucedió en muchísimos casos, parece que los problemas aumentaron cuando algunos operadores se las ingeniaron para actuar por encima del nivel de su autoridad.

En el 2009 observamos que los operadores deshonestos cuentan con una creciente **oportunidad** para desenvolverse sin ser detectados a medida que los entornos de control se debilitan. También existen influencias significativas que proporcionarán **presiones** o **incentivos** para que algunos empleados obren por encima del límite de la autoridad y **racionalicen** sus acciones.

Asimismo, a medida que las compañías naveguen cada vez más cerca de incumplimientos de cláusulas bancarias, aumentará la tentación de “maquillar los números” provistos a sus bancos (incluso si sólo fuera para “ayudarnos a pasar un par de meses más, antes de que el nuevo contrato sea extendido”).

La financiación basada en activos ha ayudado a las compañías para una mejor administración de sus deudas, pero, a su vez, ha habilitado a los prestamistas a tomar activos específicos de la compañía como garantía. La variedad de activos que sirven como garantía de préstamos abarca desde los más tradicionales (stock / bienes de cambio, cuentas a cobrar, activos fijos) hasta los más atípicos, como por ejemplo activos de propiedad intelectual (marcas registradas, patentes, franquicias y derechos de diseño). Debido a que el crédito es cada vez más difícil de obtener, observamos un importante aumento de los **incentivos** y **presiones** que recaen sobre prestatarios que enfrentan condiciones comerciales difíciles para cometer fraudes, y también la capacidad de al menos algunos de ellos de **racionalizar** sus acciones. Además detectamos las **presiones** que recaen sobre los prestamistas basados en activos para controlar sus propios costos, limitando los recursos que pueden aplicar para contrarrestar esta amenaza.

---

## 6. ¿Estamos poniendo en riesgo a la organización, a través de la forma en que reclutamos?

Nos anticipamos a decir que el número de personas que provee información incorrecta para obtener un empleo aumentará a medida que se intensifique la competencia por obtener un empleo. Proporcionar calificaciones o referencias falsas, retener información que pueda ser perjudicial en una solicitud de empleo, incluyendo el ocultamiento de antecedentes penales, son algunos de los ejemplos más comunes de lo que la gente es capaz de hacer para obtener un empleo.

La recesión económica, en algunos individuos, aumentará la **motivación** y la capacidad de **racionalizar** este tipo de fraude. También prevemos una creciente **oportunidad** para que se produzca fraude en la selección: debido a que se redujo la cantidad de personal de back office, los recursos que actualmente están siendo destinados a la investigación de antecedentes laborales previo a la contratación pueden verse recortados.

¿Cuáles son las industrias que resultarían más perjudicadas? A diferencia de recesiones anteriores, esta depresión parece estar afectando al sector de servicios tanto como al de producción, o incluso más. Los proveedores de servicios, incluyendo bancos, estudios jurídicos y contables, enfrentan elevados niveles de amenaza.

## 7. ¿Corremos el riesgo de quebrantar las leyes de competencia?

Las compañías deberían considerar incluir los riesgos de la fijación de precios dentro de sus evaluaciones de fraude o riesgo de integridad, o bien desarrollar políticas y programas que consideren este riesgo. Muchos programas educativos y de capacitación sobre fraude y riesgo de integridad se concentran únicamente en riesgos de corrupción, excluyendo otras cuestiones relacionadas con la integridad. Por lo tanto, existe una gran **oportunidad** para esta clase de irregularidad. La capacidad de **racionalizar** también es alta ya que, independientemente de las importantes multas aplicadas recientemente y del enjuiciamiento y encarcelamiento de individuos, muchos todavía no ven a la fijación de precios, la manipulación fraudulenta de licitaciones y la repartición del mercado, como formas de fraude.

---

## 8. ¿Qué tan confiables son nuestros datos financieros?

El fraude no es fácil de identificar en los casos en que la Alta Gerencia haya actuado en complicidad con terceros para tergiversar información y estados financieros. Los comités de auditoría deberían considerar si los controles y procesos internos son lo suficientemente sólidos como para evitar el fraude contable y formular algunas preguntas clave:

- ¿Es correcto el tono ético que se irradia desde lo alto de la organización?
- ¿Existe una separación adecuada de obligaciones y responsabilidades?
- ¿Los sistemas de remuneración controlan el correcto comportamiento de nuestros empleados de mayor categoría?
- ¿Todavía es adecuada la separación de funciones y obligaciones principales, luego de implementadas las iniciativas de reducción de costos?
- ¿Tenemos una línea directa para informantes (whistleblower) apropiada? ¿Los empleados hablarían sin temor, si tuvieran preocupaciones?
- ¿Qué tan bien financiada está nuestra auditoría interna?
- ¿Los auditores internos cuentan con la experiencia necesaria en la detección de fraudes?
- ¿Son correctas las estructuras jerárquicas?
- ¿Tenemos las habilidades financieras necesarias para desafiar a los números?
- ¿Existe un adecuado control de acceso a las aplicaciones empresariales?

Los fraudes que emerjan en el 2009 habrán comenzado en el 2008, o incluso antes, con la recesión económica actuando como catalizador del descubrimiento de trasgresiones. Según lo señaló Warren Buffet de un modo tan memorable: “Sólo cuando baje la marea sabremos quién estaba nadando desnudo”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Carta a los accionistas de Berkshire Hathaway Inc., 28 de febrero de 2002.

## 9. ¿Qué tan confiable es la información no financiera que proveemos a nuestros grupos de interés y reguladores?

Hemos presenciado numerosos casos de fraude “no financiero” en el año 2008, los cuales incluyen la tergiversación deliberada de información revelada, por ejemplo: información de desempeño no financiero. En los últimos años, en ciertos mercados, las empresas de suministro de electricidad se han visto envueltas en casos de este tipo, en los que se había proporcionado información aparentemente falsa al regulador pertinente. También ha habido algunos ejemplos de declaración de datos falsos en listas de espera dentro del sector de salud.

Observamos que la principal amenaza de este tipo de fraude surge de la habilidad de algunas organizaciones y empleados en particular de **racionalizar** la declaración falsa de información no financiera. Usualmente este tipo de comportamiento es considerado como una licencia poética inofensiva para lograr un objetivo en particular, y no como el fraude contra los contribuyentes o usuarios de servicios que generalmente implica.

---

## 10. En caso de crisis, ¿qué tan bien preparados estamos para reaccionar?

Ciertas compañías han adoptado un enfoque más proactivo sobre la detección e investigación de fraude e incumplimientos regulatorios en el 2009. Hoy en día, se espera que las compañías informen desde un principio si se detecta algún incumplimiento regulatorio, fraude o corrupción.

Las compañías deberán estar “preparadas para investigar”, es decir, deberán tener políticas implementadas respecto de la conducción de investigaciones y deberán conocer dónde se almacena la información y cómo se la puede obtener rápidamente.

Al igual que en las acciones penales, los reguladores están haciendo mayor uso de sus habilidades para solicitar acciones o responsabilidades civiles, a fin de resolver algunos casos. Al intentar proceder de esta manera, los reguladores tendrán en cuenta:

- la severidad con la que reaccionó una organización ante un supuesto incidente, incluyendo la exhaustividad e independencia de cualquier investigación interna;
- la calidad y el alcance de los controles de la organización; y
- la cooperación de la compañía para con ellos.

## 11. ¿Tenemos pólizas apropiadas de responsabilidad civil “Directors and Officers”?

Independientemente de los mejores controles internos, programas de cumplimiento y “simulacros de incendio”, es razonable asegurar que la compañía contrate suficientes pólizas de seguros “D&O” para proteger a sus ejecutivos y directores frente a demandas y reclamos entrantes. Cualquier exposición de la compañía en Norteamérica, en especial mediante su cotización en la bolsa de los EE.UU., incrementa de una manera significativa los riesgos de demandas colectivas.

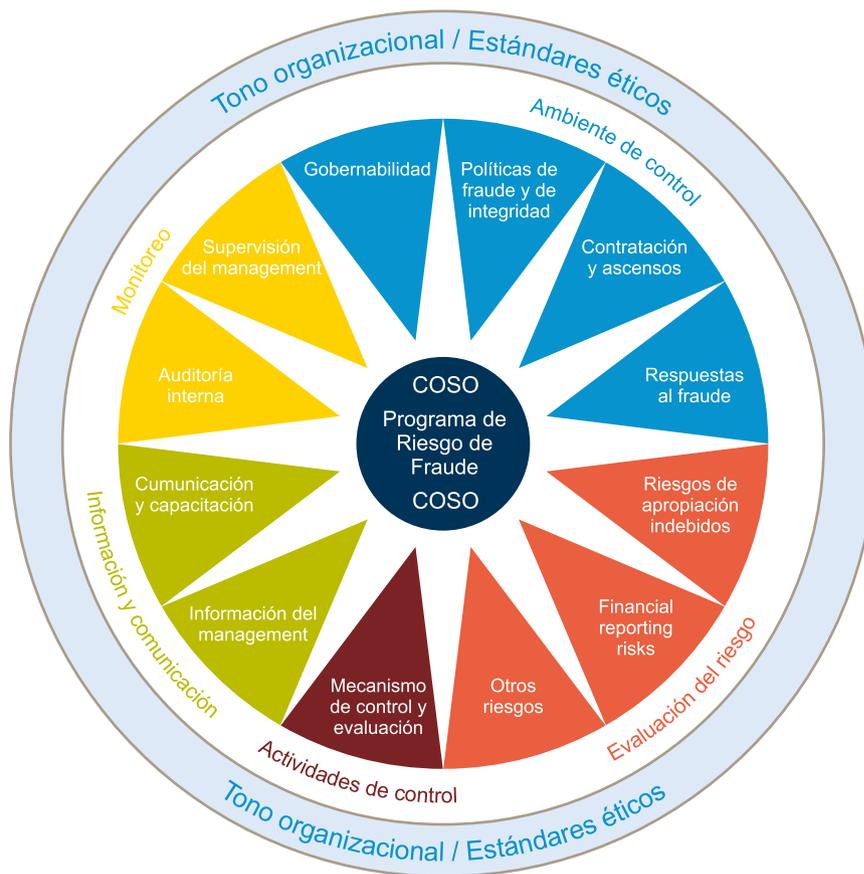
Los directorios, consejos directivos y comités de auditoría que actúan con previsión querrán asegurarse a través de sus agentes de seguros que cuentan con una cobertura adecuada.



# La estrategia de la organización inteligente

Uno escucha comentarios que describen una solución particular para el manejo de riesgo del fraude, ya sea ‘identificación de los riesgos’, ‘el tono ético organizacional’ o ‘el mejor uso de tecnología’. Sin embargo hay que tener en cuenta que éstas son simplemente algunas de las muchas estrategias que estén disponibles. En nuestra experiencia las organizaciones evalúan las opciones disponibles para reducir las pérdidas por el fraude dentro de un marco global como se ilustra a continuación:

## The PwC Fraud Wheel<sup>3</sup>



<sup>3</sup> En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission o COSO) desarrolló un modelo para la evaluación de controles internos. Este modelo ha sido adoptado como el marco generalmente aceptado para el control interno y es ampliamente reconocido como la regla definitiva con la que las organizaciones miden la efectividad de sus sistemas de control interno. Hemos adaptado el marco COSO para ilustrar algunos de los elementos clave de un marco de control de fraude y riesgo de integridad.

---

Cada organización debe determinar cuál es la mejor forma de implementar una estrategia para detectar el fraude y el riesgo de integridad. A continuación, hemos desarrollado algunas de las preguntas que los responsables de la administración deberían formular y responder, para tener la tranquilidad de que se está implementando una estrategia razonable:

- **Tono organizacional:** ¿Qué medidas se están tomando para asegurar que el tono correcto en la alta gerencia se extienda a toda la organización? ¿Nuestra estrategia de remuneraciones, incluyendo los acuerdos de gratificaciones, respalda el punto de vista ético de la organización o lo debilita?
- **Gobernabilidad:** ¿Estamos recibiendo suficiente información y formulando las preguntas necesarias para obtener una razonable supervisión estratégica de los riesgos de fraude, pérdidas y programas de prevención? ¿Qué estamos haciendo personalmente para promover una cultura antifraude?
- **Políticas de fraude y de integridad:** ¿Tenemos implementadas las políticas y prácticas correctas (código de conducta, política de fraude, denuncias de prácticas ilegales o corruptas dentro de la organización o “whistle-blowing”, conflictos de interés, respuesta frente al fraude) y, aún más importante, están siendo adecuadamente difundidas, promovidas y cumplidas?
- **Contratación y ascensos:** ¿Cuánto sabemos sobre las personas que seleccionamos o ascendemos a posiciones de responsabilidad? ¿Hay algo más que deberíamos saber antes de contratarlas o ascenderlas?
- **Evaluación del riesgo:** ¿Cuáles son los principales riesgos de fraude e integridad? ¿Quién está realizando esta evaluación? ¿En qué información se basa la evaluación? ¿Alguien ha analizado detenidamente los riesgos de fraude e integridad que provienen de las personas con las que hacemos negocios, es decir, nuestros representantes de ventas, distribuidores, socios de joint ventures y cadena de suministro?
- **Mecanismo de control y evaluación:** ¿El sistema de control se encuentra diseñado especialmente para identificar errores? ¿Es lo suficientemente sólido como para prevenir o detectar fraude, corrupción u otros riesgos de comportamiento ilícito? ¿Estamos empleando los mejores controles imprevisibles, incluyendo pruebas selectivas (spot checks) y análisis y extracción de datos (data mining) para ayudar a detectar y disuadir a potenciales defraudadores? ¿Tenemos un programa seguro y confiable de denuncias de prácticas ilegales o corruptas dentro de la organización (whistleblowing, un control fundamental para prevenir el fraude y la corrupción)?
- **Información de la administración:** ¿Nuestros ejecutivos de la media y alta gerencia poseen la información necesaria para administrar los riesgos de fraude e integridad? Un razonable sistema de información incluirá la presentación de informes confiables sobre pérdidas por fraude, así como también datos sobre investigaciones internas en progreso y actividad de “whistleblowing”.
- **Comunicación y capacitación:** ¿Nuestra gente recibe la comunicación y capacitación adecuada? ¿El personal operativo y de finanzas es una primera línea efectiva para la defensa contra los riesgos de fraude e integridad? ¿Se ha capacitado al personal para identificar riesgos de fraude e integridad en sus áreas de negocios, y desarrollar controles preventivos y de detección que verdaderamente funcionen?



- 
- **Supervisión de la administración:** ¿Los directivos monitorean las amenazas de fraude y corrupción, entre otras, que se basan en la integridad, y actúan cuando es necesario? Los directivos deberían controlar el cumplimiento de las políticas principales y la presentación de programas de capacitación sobre ética comercial.
  - **Funciones de “Gatekeeper” (supervisión):** ¿Están los equipos trabajando de la forma correcta para reducir los riesgos de fraude, corrupción y otras amenazas a la integridad? Las funciones de supervisión, como por ejemplo equipos de prevención de pérdidas, asesoría legal dentro de la empresa, seguridad, auditoría interna y la función de cumplimiento, ¿están trabajando juntas para ofrecer una estrategia efectiva de riesgo de fraude e integridad?
  - **Respuesta al fraude y a la corrupción:** ¿Qué tan bien manejamos las acusaciones por fraude y corrupción, cuando surgen? ¿Estamos llevando a cabo investigaciones exhaustivas e independientes y actuando cuando es necesario? ¿Cómo nos aseguramos que las lecciones que se aprenden en las investigaciones sean implementadas en toda la compañía y no sólo en el área afectada por el fraude?

# Conclusión

---

La recesión económica está cambiando la naturaleza y la magnitud de los riesgos de fraude e integridad que enfrentan las organizaciones. El ritmo de cambio es tal que las oportunidades de cometer fraude serán frecuentes. Más gente sentirá una verdadera presión por “cruzar la línea” o mirar hacia otro lado mientras que otros lo hacen. Además, la tendencia descendente de la economía pondrá al descubierto otros fraudes que se han estado perpetrando mientras las condiciones económicas eran buenas.

Si bien los responsables de la administración deben considerar muchas prioridades opuestas, en nuestra opinión, sería acertado que los consejos directivos reflexionaran cuidadosamente sobre el inestable panorama de los riesgos de fraude y otros riesgos de integridad. Es un deber de los responsables del Directorio y Gerencia tomar la iniciativa en cuestiones de fraude e integridad. Los colaboradores esperan que el Directorio y sus Gerentes establezcan el tono, pero, a menos que exista el compromiso de sus superiores, el cambio no sucederá y los beneficios de reducir los riesgos de fraude e integridad no se producirán.

La buena noticia es que una administración efectiva del riesgo de fraude se paga por sí sola. Las compañías de todos los sectores están desesperadas por encontrar formas de reducir costos. Atacar los problemas de fraude, derroche y abuso ofrece una inmensa oportunidad de reducción de costos por una inversión relativamente baja.

El desafío al que se enfrentan las organizaciones es que no existe una única “clave” para detener el fraude. Las organizaciones deben desarrollar una estrategia que les permita implementar las medidas necesarias para administrar este riesgo que va en aumento. La estrategia debe ser propiedad de los responsables de la gerencia, de lo contrario no prosperará, y debe involucrar a individuos de toda la organización. La mayoría de las grandes organizaciones posee funciones desarrolladas de asesoramiento legal, cumplimiento y auditoría interna. Pero estas funciones no cuentan con las herramientas adecuadas cuando sobreviene el fraude o el comportamiento ilícito. El personal de operaciones de primera línea y de finanzas debe convertirse en la primera y segunda línea efectiva de defensa.

PwC ha desarrollado una herramienta de autoevaluación para que las organizaciones midan el rendimiento de sus programas de detección de riesgos de fraude e integridad.

---

## Acerca de los servicios forenses de PwC

El grupo de Servicios Forenses de la red global de firmas de PricewaterhouseCoopers desempeña un papel fundamental al abordar el ciclo de vida del fraude y otras pérdidas evitables, brindando servicios de investigación reactivos y servicios proactivos correctivos, tanto a clientes del sector público y privado.

El equipo de Chile se compone de personal especializado en áreas como investigaciones, administración del riesgo de fraude, identificación y mitigación de pérdidas evitables, control de costos, prevención de lavado de dinero, prevención de pagos de sobornos y corrupción, e inteligencia corporativa. La práctica de Servicios Forenses se encuentra respaldada por un equipo de profesionales especializados en tecnología forense que brinda servicios de análisis y extracción de datos (data mining) y descubrimiento de evidencia electrónica.

## Contactos

### **Alejandro Joignant**

#### **Socio**

+56 2 940 0477

[alejandro.joignant@cl.pwc.com](mailto:alejandro.joignant@cl.pwc.com)

### **Colin Becker**

#### **Socio**

+56 2 940 0068

[colin.becker@cl.pwc.com](mailto:colin.becker@cl.pwc.com)

# Servicios PricewaterhouseCoopers Chile

## Consultoría y Asesoría Empresarial

- Servicios de Prevención y Detección de Fraudes
- Gestión de Personas
- Gestión Corporativa de Riesgo
- Eficiencia Operacional
- Aseguramiento de Procesos y Sistemas
- Sustentabilidad en los Negocios
- Eficiencia de Tecnologías de Información
- Soluciones Globales de Outsourcing
- Auditoría Interna
- Adquisiciones, Reestructuraciones y Valorización de Empresas y Activos
- Programas de Capacitación y Desarrollo

## Asesoría Legal y Tributaria

- Asesoría Legal y Tributaria
- Cumplimiento Tributario
- Asesoría Legal Corporativa
- Asesoría Laboral
- Asesoría a Personas Naturales
- Defensa y Litigios

## Auditoría

- Auditoría
- Mercado de Capitales
- Servicios Actuariales
- Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)

